

MODELO PENTA: UN MODELO Y UNA METODOLOGÍA DE DINÁMICA ESTRATÉGICA-OPERACIONAL Y DE PSICOLOGÍA EMPRESARIAL

Alberto Levy

GR GLOBAL Institute for Organizational Development. Rehavat Ilan 8 Givat Shmuel 5405610. Israel
albertolevy77@gmail.com

Resumen

Recibido: 06/2019

Aceptado: 10/2019

Palabras clave

L21 Objetivos de negocios de la empresa.

L22 Organización de la empresa y estructura del mercado.

L26 Emprendimiento.

Tanto en las empresas clásicas de propiedad de grupos menores de accionistas y gestión vertical, como en las empresas asociativas de propiedad de numerosos dueños/pares y gestión horizontal o en otras organizaciones humanas como ONGs o “clusters”, la Dinámica Estratégica-Operacional es el proceso vital de toda empresa de transformar ideas en objetivos, objetivos en iniciativas de acción e iniciativas de acción en resultados concretos. A su vez, los resultados deben ser empleados para iterar recursivamente en un proceso de aprendizaje en cinco niveles: aprender, aprender a aprender, aprender a desaprender, aprender a reaprender y aprender nuevas formas de aprender. Esto sucede en un marco vincular en el que “el afuera” está caracterizado por la interacción de la Volatilidad, la Incertidumbre, la Complejidad, la Ambigüedad y la Fricción y en el que “el adentro” está configurado por la interacción de cinco engranajes: la Estrategia, las Capacidades, las Ventajas, las Creencias y los Procesos que, entre sí, configuran el “PENTA” como esquema conceptual referencial y operativo con el que entendemos a cualquier empresa como Sistema PsicoSocioTécnico Complejo. La Dinámica Estratégica-Operacional y la Psicología Empresarial, como su perspectiva humana, explica la evolución de una empresa como el proceso de transformación de su PENTA a través de cinco etapas: Emprendimiento, Escalada, Fortalecimiento, Liderazgo e Irradiación.

El objetivo de este trabajo es describir una metodología que incrementa sustancialmente la probabilidad del logro de los objetivos de las organizaciones entendidas como Sistemas PsicoSocioTécnicos Complejos (SPSTC) ante entornos impredecibles e inesperados y el resultado de su aplicación en varias organizaciones de América Latina de diferentes sectores y niveles de desarrollo.

Copyright: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

ISSN: 2250-687X - ISSN (En línea): 2250-6861

THE PENTA MODEL: A STRATEGIC-OPERATIONAL DYNAMICS AND CORPORATE PSYCHOLOGY MODEL AND METHODOLOGY

Alberto Levy

*GR GLOBAL Institute for Organizational Development. Rehavat Ilan 8 Givat Shmuel 5405610. Israel
albertolevy77@gmail.com*

Abstract

KEYWORDS

L21 Business Objectives of the Firm.

L22 Firm Organization and Market Structure.

L26 Entrepreneurship

Both in classical corporations owned by a small number of stockholders with top-down vertical management processes or associative enterprises of several “pair-owners” with an horizontal participative management approach or in other human organizations such as NGOs or specialized clusters, Strategic-Operational Dynamics is a central methodology to translate ideas in goals, goals in action initiatives and these in concrete results.

At the same time, these results should be used to recursively iterate in a five levels learning process: learning, learning to learn, learning to unlearn, learning to relearn and learning new ways of learning.

This takes place in a framework in which “the outside” is characterized, as we said by the interaction of Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity and Friction and “the inside” is configured by the interaction of five gears: Strategy (Corporate and Competitive), (Distinctive) Competences, (Competitive) Advantages, Beliefs and Processes. The dynamic coupling of these gears configure the “PENTA” as the conceptual, referential and operational scheme with which we consider any company as a Complex PsychoSocioTechnical System

Strategic-Operational Dynamics and Corporate Psychology as it's human perspective, explains a company's evolution as the transformational process of it's PENTA System through five stages: StartUp, ScaleUp, StrengthUp, LeadUp and Keystone.

The purpose of this paper is to describe a Methodology that substantially improves the probability of organizations in achieving it's goals, considering any Organization as a Complex PsychoSocioTechnical System (CPSTS).

Copyright: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

ISSN: 2250-687X - ISSN (En línea): 2250-6861

INTRODUCCIÓN

Ante entornos caracterizados por la instantaneidad, la impredecibilidad, lo inesperado y lo incognoscible y la morfología tradicional de las organizaciones humanas, muchas veces caracterizadas por su estructuración vertical funcional y sus consiguientes “visiones-túnel” o compartimentos estancos que dificultan la integración horizontal; por su escisión en “lozas” o estratos “no-porosos” que dificultan la comunicación vertical y diagonal y por los nuevos contratos psicosociológicos que dejan atrás el sentido de compromiso individual con los propósitos grupales, se requieren modelos sistémicos, en lo sincrónico y en lo diacrónico, que mejoren la probabilidad de definir mejores objetivos estratégicos y de transformarlos en resultados positivos en la creación de valor sostenible y sustentable.

1. DESARROLLO

1.1 Objetivo central

El objetivo de este artículo es presentar una metodología idónea para mejorar sustancialmente la probabilidad de implementación de sus finalidades últimas y sus objetivos estratégicos y operacionales, tanto para las empresas clásicas orientadas al incremento de su valor económico o a la maximización de su retorno sobre la inversión, como para las organizaciones asociativas, con gran cantidad de dueños/pares, o para las organizaciones del tercer sector (ONGs) que deben optimizar el empleo de sus recursos, ante entornos caracterizados por niveles crecientes de volatilidad, incertidumbre, complejidad, ambigüedad y fricción competitiva (VICAF).

El Modelo y el Método PENTA cumplen este cometido sustentándose en instrumentos que permiten mayor Cohesión y Alineamiento Cognitivo, mayor Innovación Proliferada, mayor desarrollo de Liderazgo Transformacional y mayor énfasis en el Análisis de Prospectiva para la anticipación de cambios en sus entornos en lugar de exclusivamente Análisis Proyectivos basados en las extrapolaciones de los resultados históricos. Por otra parte, este Modelo y su Método resultan efectivamente aplicables en organizaciones de cualquier sector y nivel de desarrollo.

1.2 Fundamentos teóricos y metodología

Los fundamentos teóricos centrales que diferencian esta propuesta se basan en la convergencia transdisciplinaria del abordaje cognitivo de la Psicología, el enfoque constructivista de la Epistemología y la Cibernética de Segundo Orden de la Teoría General de los Sistemas y las teorías del Caos y la Complejidad.

Los fundamentos metodológicos consisten en la aplicación en cientos de organizaciones de todo nivel de desarrollo, de casi todos los sectores económicos de varios países de América Latina, Estados Unidos e Israel, de un modelo inicial creado en 1985 y perfeccionado hasta la fecha, tanto desde su construcción conceptual como en su aplicación concreta.

El rigor de la argumentación necesariamente es impactado por la dificultad de coordinar un conjunto de dominios disciplinarios que en sí mismos, en cada uno de esos dominios, se encuentran en constante evolución y en el centro de cada vez más miradas diferentes. Es el caso del cognitivismo, del constructivismo, de la cibernética de segundo orden, de la teoría del Caos y de la teoría de la Complejidad individualmente considerados. Creemos, sin embargo, que el rigor argumental se consolida cuando se compara la potencia del PENTA con cualquier otro modelo competitivo que trate la recursividad de la formulación y la ejecución de la estrategia empresarial.

El estado del arte nos muestra que la mayoría de los enfoques orientados hacia la ejecución han sido visiones parciales y, por lo tanto, reduccionistas, de las metodologías de implementación. Algunos han transitado las perspectivas más “duras” como la de Gestión de Proyectos (Project Management), la Gestión por Procesos (*Management by Processes*) o los propios de la Era de la Transformación Digital (*Big Data, Business Intelligence Analytics*, Inteligencia Artificial e Internet de las Cosas (IoT)). Otros se han abocado a las perspectivas más “blandas” como Gestión del Cambio Management) o los modelos más elementales y sobresimplificados de “Clima Interno”, Visión y Misión, valores, aprendizaje organizacional, liderazgo y trabajo en equipo, Indagación Apreciativa, Programación Neurolingüística y la mayoría de los abordajes de las diferentes escuelas de “*Coaching*”.

El modelo PENTA que presentamos en este trabajo, luego de decenas de sucesivas innovaciones y mejoras hasta llegar a la versión actual, ha sido el centro de nuestra especialización académica en la docencia y en la investigación y el núcleo de lo trabajado con empresas y otras organizaciones públicas y del tercer sector alrededor del mundo desde 1985. Cada vez con mayor frecuencia, cada vez con mayor impacto, hemos visto cómo poderosas e imprevisibles fuerzas, que a las empresas les resulta imposible controlar y hasta imaginar, están afectando su capacidad de mejorar el desempeño de sus negocios. Nuestra tesis es que este modelo constituye un muy buen esquema conceptual, referencial y operativo como para que las empresas puedan contar con un abordaje más serio para mejorar su desempeño en esos escenarios caracterizados por el desconocimiento y la instantaneidad.

1.3 Modelo y Método

Como profundizaremos más adelante, el **Modelo PENTA** integra cinco engranajes. Estos son la Estrategia, las Capacidades (Distintivas), las Ventajas (Competitivas contra otros oponentes que operen en los mercados en los que actuamos), las Creencias y los Procesos. Una empresa es un PENTA: Estrategia, Capacidades, Ventajas, Creencias y Procesos. El **Método PENTA** se basa en la idea de que ninguno de estos cinco engranajes puede ser comprendido ni evaluado ni decidido ni transformado sin tener en cuenta su vínculo con los otros cuatro y que, para ello, deben ser incorporadas las perspectivas perceptuales cognitivas de la mayor cantidad posible de “actores” de la organización, procurando una visión comprendida, compartida y comprometida. Este método consiste en un protocolo metodológico que detallaremos luego de la presentación de todas las dimensiones necesarias para explicar el Modelo conceptual.

1.4 La Dinámica Estratégica-Operacional

Hemos visto a las empresas luchar ante cambios en los mercados, en la competencia, en la tecnología, en las reglamentaciones gubernamentales, traumatizadas por tratar de incorporar estrategias que no dejan de ser variantes de soluciones ya intentadas, pero de pobre desempeño, hasta que llega el momento en que tanto la Alta Gerencia de las grandes empresas como los más incipientes emprendedores descubren/inventan la transformación psicosociotécnica que les devuelvan una renovada viabilidad o que, si no lo logran, las impulsen hacia la vulnerabilidad y el colapso.

Para ello, definimos “Estrategia Empresarial” como las inversiones de recursos tangibles e intangibles en el o los negocios de productos y/o servicios que una empresa se enfoca a desarrollar, diferenciándose de productos y/o servicios competidores directos y/o sustitutos, para ganar una tasa de rentabilidad superior al costo del capital, generando barreras para que a otras empresas les resulte muy difícil o imposible competirle (Levy, 2019 b).

Esta plataforma conceptual y metodológica se opone a las recetas lineales, sobresimplificadas y reduccionistas de *check list*. Y esto es crítico en el caso de empresas muy desarrolladas, locales e internacionales, en organizaciones asociativas y en ONGs, pero también en las prácticas iniciales de incipientes emprendedores.

Si la Dinámica Estratégica-Operacional es la transformación de ideas innovadoras en objetivos empresariales y éstos en resultados concretos, su perspectiva humana, psicosociotécnica, es el enfoque de la Psicología Empresarial de este trabajo, considerando a ésta como un emergente específico de la convergencia interdisciplinaria de las miradas sociales, sistémicas y cognitivas.

Así, vemos a una empresa como la traducción iterativa, recursiva y constante de ideas en estrategias, éstas en planes operacionales y éstos en programas de acción táctica. Y, siempre, controlar de abajo hacia arriba y volver de arriba hacia abajo en un feedback, también iterativo recursivo continuo y constante durante toda la vida de esa organización, entendida como un “Sistema Psico-Socio-Técnico Complejo (SPSTC) (Levy, 2019 c).

Estrategia es iteración recursiva continua porque, siempre, toda estrategia es superable y debe ser superada. Cuanto antes, mejor. Porque el tiempo es el recurso más escaso. Este es el enfoque del Incrementalismo Lógico (Quinn, 1978, 1980).

El abordaje de la estrategia tiene que ver más con el aprendizaje organizacional que se opone a la idea de que uno o dos personas o un grupo reducido pueden ejecutar la estrategia de una organización y hacer que otros simplemente la “sigan” (“compren”). Este enfoque sostiene que la clave es desarrollar vertical y horizontalmente la capacidad de trabajar juntos para cuestionar, debatir e innovar.

1.5 Impacto en el desempeño y en la empleabilidad

En este sentido, el alto involucramiento que esta metodología implica de todos los miembros de la organización, sin distinción de áreas ni niveles, en todos los casos ha generado:

- Mayor compromiso individual de cada uno de sus miembros.
- Mayor compromiso grupal de grupos/equipos reducidos.
- Mayor compromiso grupal de grandes unidades de la estructura.
- Mayor visión sistémica interdisciplinaria (holística) de cada miembro con respecto a los fenómenos organizacionales, tanto sincrónicos como diacrónicos, lo que no sólo ha incrementado el desempeño individual en esas organizaciones sino también su futura empleabilidad en otras fuentes de trabajo.
- Mayor comprensión de los beneficios del trabajo **de** equipo, trabajo **en** equipo y trabajo **entre** equipos, por lo tanto, otro incremento en el desempeño y en la empleabilidad.
- Mayor comprensión individual y grupal del impacto de los diferentes niveles de los escenarios externos, lo que deriva en otro incremento en desempeño y empleabilidad.
- Mayor cercanía de cada individuo con respecto a los grandes objetivos estratégicos, generando no solo otro incremento en desempeño y empleabilidad sino también mayor propensión hacia el emprendimiento personal y el involucramiento en el desarrollo territorial en las comunidades en las que actúa.

2. LOS CINCO NIVELES DE APRENDIZAJE

Por causa de la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad, la ambigüedad y la fricción, los estrategias se encuentran obligados a elaborar sus decisiones a partir de posibilidades, de probabilidades subjetivas y no de probabilidades objetivas. En la medida en que el emergente

sistémico se convierte en un dato que elude el determinismo lineal, las empresas deben asumir el desafío de tratar de saber todo cuanto sea posible acerca de sí mismas y del entorno, de “lo que está ahí afuera”. Creemos que este cambio de paradigma sucede en cinco niveles no necesariamente correlativos en la evolución de ese aprendizaje:

2.1 Aprender

Las empresas deben tratar de aprender a desarrollar representaciones cada vez más ricas y abarcativas. Es el nivel del aprendizaje simple o protoaprendizaje que tiene que ver con la mera transferencia de la información con el propósito de memorizarla. En este nivel ya debemos incorporar los aportes de Lev Vigotsky con respecto a la explicación del desarrollo humano en términos de la interacción social para la interiorización de instrumentos culturales como el lenguaje (Vigotsky, 2010). Este nivel de aprendizaje lo podemos asimilar al concepto de “bucle simple” de aprendizaje (*single loop learning*) de Argyris (1993 a) (Argyris y Schon, 1974) que sostiene que el aprendizaje organizacional consiste en el proceso de detección y corrección de errores, entendiendo por “error” a cualquier obstáculo del conocimiento o del conocer que inhiba el aprendizaje, siendo el bucle simple el operante cuando el proceso permite a la organización implementar sus objetivos y procesos actuales.

Nonaka y Takeuchi (1995) aportan al dominio del aprendizaje organizacional que vale la pena relacionar con nuestros cinco niveles. Nosotros lo incorporamos en este primer nivel pero destacamos que se trata de un marco que puede repetirse en los cinco niveles. El modelo se basa en dos dimensiones para la creación del conocimiento: una epistemológica y otra ontológica.

La dimensión epistemológica abarca un conocimiento tácito y un conocimiento explícito. Lógicamente, el conocimiento explícito resulta más fácil de transferir de un individuo a otro ya que puede ser documentado con mayor precisión que el conocimiento tácito que, en general, depende del “expertise” muchas veces transformado en un mapa mental automatizado.

La dimensión ontológica se despliega en una secuencia que inicia en un individuo y se va socializando (con mayor o menor fluctuación y con más o menos iteraciones) desde ese individuo a grupos menores o inmediatos como un grupo pequeño o a grupos mayores y mediatos como una gran organización (para nosotros, un Sistema PsicoSocioComplejo Abierto y Dinámico SPSTC/AD).

El modelo se sustancia en una espiral en la que “la interacción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito se eleva dinámicamente desde la parte ontológica a los niveles más altos dentro de las organizaciones (Nonaka y Takeuchi, 1995, p.57)

2.2 Aprender a aprender.

Siguiendo a Bateson (Bateson, G. , 2001), las empresas también deben comprender el “marco cognitivo” en el que se procesó o se procesa la información del primer nivel. Bateson llama a este segundo nivel “Deuteroaprendizaje” (deutero = “segundo” en griego).

Volviendo a Argyris, cuando la organización no sólo detecta el error sino que también logra cuestionar sus actuales objetivos y procesos, Argyris define a este nivel como “bucle doble” (double loop) y lo considera como una indagación más profunda y más abarcativa. Este nivel implica aprender a cambiar valores y supuestos subyacentes para poder enfrentar problemas más

complejos, más cambiantes y menos estructurados. Esto nos remite inmediatamente al tercer nivel de aprendizaje. Si bien Argyris (1993 b) profundiza en los conceptos de “teoría expuesta” y “teoría-en-uso” en el aprendizaje de bucle doble, consideramos que el tratamiento de estos conceptos y los dilemas consecuentes exceden el propósito de este trabajo. Sólo mencionaremos que podemos referirnos a un “PENTA expuesto” y a un “PENTA-en-uso” para los interesados en los aportes de Argyris.

2.3 Aprender a desaprender

Pero también, siguiendo a Bateson, deben aprender a desafiar a ese marco cognitivo, a “desmembrarlo” en su conjunto de hipótesis, de leyes, de paradigmas, de conjeturas, de refutaciones, de modelos que lo integran para poder modificarlo si ya no sirviera. Este tercer nivel, el Tritoaprendizaje (“trito” = tercero en griego) es el de “desaprender” para no transferir en forma mecánica la experiencia pasada a las circunstancias actuales o futuras. En este sentido, la extrapolación estadística puede ser el peor enemigo de la decisión estratégica.

2.4 Aprender a reaprender

Pero, una vez desaprendido un marco cognitivo considerado obsoleto, el cuarto nivel es el de construir uno nuevo que sea más útil para tomar decisiones, para definir objetivos, para formular planes y programas, para conducir y liderar gente. A este cuarto nivel lo llamamos “Shlav Revii” (“cuarto nivel” en hebreo).

2.5 Aprender nuevas formas de aprender

Este quinto nivel de aprendizaje, en hebreo “Shlav Jamishi”, constituye el nivel más elevado del aprendizaje. No solo constituye un cambio del paradigma de reaprender sino un salto epistemológico de la teoría del aprendizaje.

La responsabilidad del copensor es que la organización logre formular una estrategia que pueda ser implementada y que funcione. El copensor no entrega “contenido” de estrategia sino apoyo en el “proceso dialéctico psicosociotécnico” de abordar temas críticos, decidir objetivos y ejecutarlos en la práctica real.

Por supuesto que nosotros no sabemos de seguros más que 123Seguro ni de productos alimenticios más que ARCOR ni de tratamiento de efluentes y gestión del agua más que *Ecopreneur* ni de *Business Intelligence Analytics* más que *Quales* ni de administración financiera que la Secretaría de Hacienda de la Municipalidad de Corrientes. Nosotros dominamos sólo el Modelo y el Método PENTA y su dinámica que les sirve a todos ellos para transformar ideas innovadoras en acción concreta. Esto es Dinámica Estratégica-Operacional. Su perspectiva humana es Psicología Empresarial. La perspectiva humana incluye desde ayudar a generar el plano superior de la estrategia de negocios hasta ayudar a implementar un nuevo sistema de *picking* de logística en Wanama Kids.

Este abordaje de la Dinámica Estratégica Operacional no es el de los “consultores” en estrategia caracterizado porque el profesional asesor se dedica a formular “por” sus clientes las estrategias “óptimas” y ni siquiera las “mejores posibles”. Según la perspectiva de este trabajo es que el asesor/observador externo se define como “copensor”, un término inventado por Enrique Pichon-Rivière desde la Psicología Social (2001).

El copensor está dedicado “con” sus clientes a comprender relaciones complejas y futuros no pensados, a desafiar los mapas mentales y los conocimientos tácitos de su gente, a facilitar que

ellos mismos logren formular estrategias más apropiadas pero, fundamentalmente, a que consigan llevar esas estrategias a la acción, evaluarlas e iterar para mejorar la formulación. Este es el subdominio de la Psicología Social que, convergiendo con el enfoque cognitivo y sistémico de la Economía de la Empresa, llamamos Psicología Empresarial y que constituye la perspectiva humana de la Dinámica Estratégica-Operacional (Levy, 2019 c).

En ese marco, el “copensor” aparece como observador externo que incorpora la metodología de la Dinámica Estratégica-Operacional del SPSTC sin influir en el “contenido” de las decisiones y su flujo. Esta es la diferencia entre el “copensor” y el consultor. El consultor piensa “por” los decisores del sistema mientras que el “copensor” piensa “con” ellos. Su mera presencia debe generar un “sistema ampliado” que incremente la viabilidad de ese proceso de transformar aspiraciones en resultados e iterar recursivamente para incorporar el proceso de aprendizaje en cinco niveles.

Si bien consideramos que en numerosas áreas, especialmente las más técnicamente especializadas, el consultor resulta una figura imprescindible (intervención por “contenido”) en la Dinámica Estratégica-Operacional” el copensor genera un desarrollo individual, grupal y organizacional más autosostenible y más autosustentable (intervención por “proceso”).

Es por ello que este dominio disciplinario requiere formación en ciencias económicas en convergencia con los cuerpos teóricos de la psicología, la sociología, la psicología social, la psicología sistémica cognitiva y la antropología.

Pero hay algo que sólo los líderes comprenden: las cosas más importantes no son cosas. Ya se ha hecho ampliamente conocida la frase “*Umuntu ngumuntu ngabanutu*” que es un proverbio Zulu que quiere decir “una persona se completa a través de sus interacciones con otras personas...Yo soy porque somos”.

El desempeño sostenible y sustentable de un negocio depende primordialmente de resultados intangibles, como el compromiso de su gente, la cohesión grupal, la fuerza de las marcas, el valor del talento, que sólo los verdaderos líderes saben evaluar. Esta es y será “la fórmula de PENTA”. No se trata del aumento instantáneo de la facturación ni de la disminución automática de los costos. Lo instantáneo y lo automático jamás es desarrollo. Es sólo crecimiento. Y los cementerios crecen pero no se desarrollan. No nos da vergüenza sostener y escribir que no sólo se trata de incluir en las organizaciones los valores de respeto por las personas o su satisfacción. También se trata de preocuparnos por generar en el entorno en el que trabajan las condiciones que apunten a su bienestar material y espiritual, racional y emocional.

Esta es la fórmula de las empresas “P”, por PENTA, que son las que buscan crear valor económico pero también social, ambiental, público y emocional, este último desde el más profundo sentido espiritual de valores trascendentes o cualidades del alma, o virtudes cardinales como el amor, la justicia, la compasión, la persistencia, la humildad, la solidaridad y la nobleza. Esto les da a las empresas “P” un marco de ética, de moral, de integridad y de dignidad cuyo centro es el respeto irrestricto por el ser humano.

3. NUESTRO ABORDAJE

En el enfoque que le vamos a proponer, el lector va a encontrar un abordaje totalmente diferente al comúnmente empleado tanto en el mundo empresarial como en el mundo académico. Es el abordaje que tiene en cuenta las siguientes perspectivas:

3.1 La perspectiva “sistémica”

es la de constantemente tener conciencia de la mayor cantidad posible de variables que se interrelacionan entre sí y que, si no las tiene en cuenta, pueden provocar el síndrome de “Miopía Cognitiva”, ya que puede tratarse de una variable que impacta directa o indirectamente, y no se ha detectado la necesidad de tenerla en cuenta.

Lo más importante de esta perspectiva es la capacidad de detectar todos los actores clave, especialmente teniendo en cuenta que muchos de ellos pueden tener intereses en conflicto con los propios. Por supuesto, primero que todo, todos los competidores actuales y potenciales y todos los competidores directos (café contra café) y sustitutos (té contra café). Pero también considerar el “cluster” de todos los demás actores del sector público, del sector privado y del sector social que puedan tener alguna influencia en su negocio.

Para Russell Ackoff (1970), una organización es un sistema capaz de autocontrolarse -por lo menos, parcialmente- que posee ciertas características esenciales:

- algunos de sus integrantes son seres animados (*humanos quiere decir el especialista*);
- la responsabilidad por lo que se elige —a partir de un conjunto de actos posibles respecto de una situación específica— se distribuye entre dos o más individuos o grupos de individuos;
- los subgrupos del sistema, definidos por áreas funcionales, saben de la conducta de los demás por medio de la comunicación o la observación; y
- el sistema goza de cierta libertad de elección respecto de los fines a perseguir y los medios a emplear.

Así, la definición de organización se ofrece como el denominador común de las empresas, las organizaciones no gubernamentales (ONGs) y los gobiernos. El concepto de Ackoff se inscribe dentro de la teoría general de los sistemas que busca identificar sus propiedades, principios y leyes distintivos.

La perspectiva sistémica de la Teoría General de Sistemas (TGS) nació en la década de los años 50. Los desarrollos fundacionales fueron realizados por Ludwig von Bertalanffy (1950, 1976), un biólogo preocupado por las limitaciones que el enfoque analítico cartesiano y el mecanicismo de Newton imponían tanto a las ciencias naturales como sociales.

Un sistema es un complejo de elementos en interacción ordenada. Siempre que se habla de sistemas se tiene en vista una totalidad cuyas propiedades no son atribuibles a la simple adición de las propiedades de sus partes o componentes. Los sistemas se identifican como conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, que mantienen al sistema directa o indirectamente unido de modo más o menos estable, y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de objetivo (un emprendimiento en un garaje o en el seno de una gran empresa). Un sistema es, por ejemplo, un átomo, una célula, el cerebro, un grupo de seres humanos, una galaxia o un *cluster* de galaxias.

La perspectiva sistémica permite abordar el estudio de las empresas como sistemas desde dos perspectivas. Por una parte, aquella que se concentra en las interrelaciones de los componentes del sistema, los que constituyen la organización (aunque sea de dos personas y sus capacidades, sueños, ideas y destornilladores). Por la otra, la que investiga los procesos de frontera, es decir, los que se verifican entre el sistema y su entorno o ambiente o mercado. Ambas perspectivas, que se vinculan de manera sistémica, serán retomadas una y otra vez en el desarrollo de este trabajo.

Un sistema no es un agregado de elementos sino una totalidad, cuyos componentes y atributos sólo pueden interpretarse y comprenderse en función del conjunto.

Mediante los mecanismos de retroalimentación, los sistemas regulan sus comportamientos para lograr sus objetivos de acuerdo con sus resultados reales en el entorno en el que operan.

Esta perspectiva sistémica la complementamos con las siguientes cinco perspectivas.

3.2 La perspectiva “cognitiva”

Alineada con los trabajos de Bart Nooteboom (2009) especialmente en su visión de los siguientes puntos clave:

- La cognición implica una noción amplia que excede la inferencia racional, el “saber-qué” y el “saber cómo” para incluir la percepción, interpretación, juicios de valor, moral, emociones y sentimientos.
- La negación de la separación Cartesiana entre cuerpo y mente (Merleau-Ponty, 1964; Damasio, 2003).
- La consistencia con la perspectiva moderna de la Psicología Social que demuestra cómo los juicios y las acciones están influidas por sentimientos e impulsos en el marco de una variedad de heurísticas decisorias (Bazerman, 1998), (Kahneman y Tversky, 1979) que muchas veces implican racionalizaciones posteriores (Damasio, 2003) y disonancia cognitiva.
- La cognición es un fenómeno social “construida” a través de la interacción entre actores (Mead, 1934) que tienden a generar dispersión cognitiva.
- La innovación implica aprendizaje y el aprendizaje es psicológico y social y el foco de “lo económico” debe ser en el aprendizaje más que en el empleo eficiente de los recursos siendo el sustento subyacente de la cognición la epistemología constructivista que sostiene que diferentes actores con diferentes experiencias tendrán diferentes visiones de la “realidad” (Penrose, 1959) (von Glasersfeld, 1984).
- La empresa debe generar nuevas visiones emprendedoras que le permitan abandonar ideas y prácticas establecidas (Schumpeter, 1942).
- La dispersión cognitiva genera tanto un problema como una oportunidad para el aprendizaje y para la innovación. El problema tiene que ver con que la gente se entiende “menos que perfectamente” con lo cual se dificulta la colaboración. La oportunidad tiene que ver con que las diferencias en la comprensión es una fuente de aprendizaje y de innovación (Nooteboom, 1999 a).

La perspectiva cognitiva es la de aceptar que lo que usted está pensando, haciendo y decidiendo, y repensando y rehaciendo y re decidiendo depende de sus “mapas mentales” y, si no está solo, de los de la gente que lo rodea.

Que, además, si hay gente que lo rodea en este proceso, esos mapas mentales pueden ser excesivamente parecidos y, quizás, el grupo está aprisionado en una jaula mental (generalmente construida por los éxitos del pasado que no le aseguran los éxitos del futuro).

O esos mapas mentales pueden ser drásticamente diferentes y entonces el grupo corre un alto riesgo de “auto descuartizamiento”.

En algún lugar intermedio, lo bueno es el nivel de la “tensión creativa”. En ese lugar usted debe “celebrar la diferencia” de vivir un grupo que permite la disidencia de opinión personal en la unidad de la cohesión grupal. Esta tensión creativa es la que llamamos “Factor Lamed” que es como llamamos a la capacidad de cambiar opiniones, debatir y discutir. Pero, por más acalorado que haya sido ese vínculo grupal, llegar a una cohesión poderosa entre quienes participaron y ejecutar lo que el grupo decidió sin importar las posturas personales que cada uno haya defendido.

Lamed lo vemos como un concepto clave de Psicología Social Sistémica-Cognitiva totalmente aplicable a una familia en el marco de la terapia familiar sistémica. Este ha sido un hito clave en nuestra formación en el Mental Research Institute de Palo Alto, California durante 1989 bajo la dirección de Paul Watzlawick y el apoyo constante de Karin Schlanger. Por lo tanto, lo incorporamos como clave en el campo de la Psicología Empresarial como perspectiva humana en la Dinámica Estratégica Operacional.

Hemos denominado a esta condición “Factor Lamed” ya que, en las “Letras de Rabi Akiva”, la escritura completa de la letra *lamed* (*lamed-mem-dalet*) es la sigla de la frase “un corazón que entiende el conocimiento” (*lev mevin daat*) (Fuente Rabbi Itzjac Guinsburg, Jabad.com).

Esa capacidad de disentir, de debatir, de defender las ideas propias y, después, pase lo que pase, seguir “sintiéndose” parte de ese grupo es, para nosotros, confianza. Esa sensación indescriptible, ese gran “disolvente del miedo”, ese saber que el otro o los otros no son amenazantes, que no comprometen nuestra integridad, que, en su actuar, sabrán “hacerse cargo” de mí, sabrán identificar mis inquietudes y las tomarán en consideración en su comportamiento. Eso me hace sentir cuidado, protegido. Y los otros sienten también esto de mí. Que pueden confiar en mí.

El factor Lamed tiene que ver con la confianza como componente del Capital Social (Ostrom y Ahn, 2003 y Ostrom, 2005) ya que la confianza implícita en el factor Lamed facilita la coordinación de acciones voluntarias para el logro de propósitos, objetivos y aspiraciones comunes del grupo. Siguiendo su enfoque, Lamed no es una regla formal ya que no describe en todo y por todo cómo debe ser aplicada sino que se trata de una “versión práctica”, un “modo de orientar las interacciones” que constituye una forma de Capital Social.

3.3 La perspectiva “sistemática”

Es la de considerar que debe existir un rigor metodológico “parametrizado” que le permita llegar desde las ideas hasta las acciones y corregir las acciones y las ideas. Este es un proceso de iteración y recursividad continua y constante de Incrementalismo Lógico que puede consistir en cambios cuantitativos o cualitativos lineales menores o en transformaciones radicales, disruptivas o “catastróficas”, en el sentido científico, en las que “lo que era” se convierte en “otra cosa”.

Este método transita desde el plano de la Estrategia, que es el nivel en el que se decide el objetivo de iniciar el negocio, pasa por el nivel de las Operaciones, en el que se definen los grandes ejes interfuncionales para la implementación de los objetivos estratégicos (ahora traducidos a objetivos operacionales) y, por fin, llega al nivel de las Tácticas, en el que los objetivos operacionales “cascadean” hasta transformarse en “paquetes” de metas tácticas específicas, medibles, logrables, realistas y trazables, asignables a cada función (Producción, Finanzas, etc.) e indicadores de desempeño.

3.4. La perspectiva “teórica”

A través de la cual la estrategia es una teoría desde una visión epistemológica de conjeturas y refutaciones.

Si la empresa decide incorporar un nuevo negocio en su Portafolio de Negocios, seguramente lo hace porque cree (conjetura, teoría) que esa decisión es adecuada para el logro de sus objetivos. La clave es disponer de la capacidad psicosociotécnica de refutarla a tiempo si es que esa decisión no es adecuada.

Cree que va a ser un buen negocio. Tiene la hipótesis (teoría) de que va a ser un buen negocio. Tiene la teoría de que es una buena oportunidad. Tiene la teoría de que tiene las capacidades para aprovechar esa oportunidad. Toda estrategia es una teoría (Levy, 2019 c).

Pero lo que lo tiene que diferenciar a un decisor de los “malos teóricos” es que, como ese decisor ya sabe que tiene una teoría, tiene que aprender la clave principal de los “buenos teóricos”: saben refutar teorías y descartar las que no sirven (en nuestro caso, antes de que los competidores se den cuenta de alguna teoría mejor).

3.5 La perspectiva “Entre-Intra”

Tiene en cuenta que el núcleo del problema es exactamente el mismo para un *entrepreneur* que para un *intrapreneur*:

Para un *entrepreneur*, que está en pleno proceso de “parto” de un *StartUp* y lo está desarrollando en el famoso y célebre garaje de su casa. Por ejemplo, dos jóvenes inventores emprendedores de una aplicación para los *smartphones*.

Y para un *intrapreneur*, que está en pleno proceso de “parto” de un nuevo negocio en el seno de una corporación global multiproducto multinegocio multinacional multidivisional, compuesta por doscientas mil personas distribuidas en 150 filiales operacionales y tres centros estratégicos corporativos.

El problema es el mismo: descubrir la ventana estratégica de una necesidad no servida o mal servida, y crear un concepto de “satisfactor” de esa necesidad (producto o servicio) configurando sus recursos (mínimos o infinitos) para acoplar la necesidad y el satisfactor como un CONCEPTO de negocio antes y mejor que sus competidores potenciales y, en seguida, pero realmente en seguida, lo antes posible, inventar un DISEÑO que transforme un concepto en un negocio sustentable y sostenible asumiendo un riesgo aceptable.

Resulta muy importante señalar que, en el caso de una empresa establecida, además del negocio (producto o servicio) que se está evaluando y planificando, ya exista un portafolio o cartera de otros negocios. En este caso, recurriendo a la perspectiva sistémica, debemos evaluar el nuevo negocio en el ámbito del conjunto de todos los demás y analizar las interacciones entre este negocio y cada uno de los otros.

De ese análisis deberá surgir la determinación de si el negocio tiene una relación (covarianza) positiva cuando uno sube en algún indicador, el otro sube, y viceversa. Ese indicador, por ejemplo, puede ser la rentabilidad, o solamente el volumen de ventas, o un intangible como la imagen, o los costos, etc. Esta correlación positiva tiene un aspecto bueno y un aspecto malo.

El aspecto bueno es que se produce “sinergia”. Un efecto sinérgico es la interacción simultánea de dos o más factores que dan lugar a un efecto mayor del que ellos habrían tenido individualmente, y también mayor que el efecto aditivo de ambos factores (es decir, es lo mismo que “emergente sistémico”). Por ejemplo, muchos productos químicos pueden interactuar sinérgicamente ejerciendo un efecto combinado mayor.

Lo negativo es que, si hay correlación positiva, también puede aumentar el riesgo de todo el portafolio. Si a uno le va mal, al otro le va a ir mal.

Muchas empresas desarrollan una estrategia de diversificación de portafolio buscando una “diversificación sana”.

Si tenemos un solo negocio, seguramente tendremos riesgo por CONCENTRACIÓN. Entonces comenzamos a diversificar, incorporamos más negocios y comenzamos a distribuir el riesgo entre más negocios, no dependiendo solo del primero. Negocios que no tengan correlación con los demás o, más aún, negocios con correlación negativa (si uno baja, el otro sube).

Pero, si estamos DEMASIADO diversificados, podemos empezar a incurrir en otro tipo de riesgo. Es el riesgo por DISIPACIÓN. Especialmente si tenemos un portafolio de negocios muy diferentes entre sí.

En algún punto, dada nuestra rentabilidad total esperada y nuestra actitud ante el riesgo (aversión o propensión), buscaremos un determinado espectro de diversificación que, subjetiva y emocionalmente, creemos que para nosotros es un riesgo estratégico “aceptable”.

Evidentemente, la actitud ante el riesgo, desde el extremo de la aversión hasta el extremo de la propensión, es un concepto clave de la Psicología Empresarial.

En definitiva, en el caso de una empresa establecida, no podemos, no debemos evaluar a ningún nuevo negocio divorciado del portafolio completo. Si lo hacemos, está mal.

3.6 La perspectiva “cultural”

(Levy, 2019 c) tiene que ver con las interacciones de roles, de intereses y de sueños y de emociones y de cogniciones, y de conjeturas y de refutaciones, y de pensamientos y de conversaciones, y de juicios y de observaciones y de pedidos y de promesas y de toda la riqueza de lo intangible en el humano y sus vínculos con los demás humanos. Evidentemente, en esta sexta perspectiva también resulta de alta importancia el Factor Lamed.

Estas seis perspectivas entrelazadas son la hoja de ruta de nuestra caravana, el plan de vuelo.

El tiempo ha pasado. Los conceptos, los métodos, las exigencias, los mercados, las tecnologías, la sociedad, las empresas y las personas han cambiado. Estos temas se mantienen.

Recordemos que nuestro enfoque de Psicología Empresarial es una batería de instrumentos que usamos en las organizaciones para optimizar su Dinámica Estratégica-Operacional y no un dominio per se. El modelo central y su método de aplicación es el PENTA.

4. EL PENTA Y SUS ENGRANAJES E INTERRELACIONES

El Modelo PENTA, cuya primera versión la hemos inaugurado en 1985, permite a las empresas emplear un abordaje según las seis perspectivas recién presentadas de la Dinámica Estratégica-Operacional, como proceso evolutivo (diacrónico) de las empresas. Este esquema abarca todos los tipos y niveles de transformaciones posibles que pueden suceder en el transcurso de “la flecha del tiempo” y que, a su vez, desde su perspectiva humana, denominamos “Psicología Empresarial”.

La finalidad última de esta especialidad es la de hacer a las empresas sostenibles y sustentables y asumir niveles aceptables de exposición al riesgo. Como hemos explicitado más arriba, hablar de un “nivel aceptable de exposición al riesgo” debe ser entendido como un concepto absolutamente psicológico individual. Y cuando lo extendemos a un grupo de dos o más humanos, nos embarcamos en el fenómeno psicológico sistémico emocional y racional de la “cognición social” o “inteligencia colectiva”. Siendo estas dos instancias centrales en la Psicología Empresarial.

5. EL “AFUERA” Y EL “ADENTRO”: ENTORNO Y SISTEMA

Y esto en un mundo de creciente Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad, Ambigüedad y Fricción competitiva. Es la sigla VICAF.

Este escenario externo tiene en cuenta la ya conocida “VICA” o “VUCA” en inglés ya que cambia “incertidumbre” por “*Uncertainty*” pero que nosotros agregamos “fricción”, condición crítica de la hipercompetitividad de la Era del Instante. Entonces, Para nosotros es:

- **Volatilidad:** Las variables intervinientes son cada vez más efímeras. Incertidumbre.
- **Incertidumbre:** Cada vez menos previsibles.
- **Complejidad:** Relacionadas entre sí como sistemas abiertos no-lineales con vínculos múltiples y recursivos.
- **Ambigüedad:** De diferentes fuentes confiables nos llega información contradictoria y paradójica.
- **Fricción:** En el marco de una hipercompetitividad exponencialmente creciente en todos los sectores y en la convergencia entre casi todos ellos.

Entonces, al hablar del “Afuera” no nos referimos sólo superficialmente a lo ya sabido de la turbulencia, los saltos bruscos o las transformaciones catastróficas (en el sentido científico). Todas estas son las ya tradicionales y hasta “triviales” perturbaciones y vulnerabilidades que atentan contra el logro de los objetivos empresariales. Definimos ese “Afuera” como los escenarios caracterizados por la interacción entre la Volatilidad, la Incertidumbre, la Complejidad, la Ambigüedad y la Fricción.

Para la empresa esta interacción de variables externas resulta, en general, en la “construcción” de uno o más escenarios “verosímiles”, más o menos probables pero casi todos posibles, en los que lo máximo que puede tratar de hacer es potenciar su actitud y aptitud psicosociotécnica de anticipación. No de adaptación. Adaptación implica el ajuste a un cambio externo que ya se dio. En la “Era del Instante” esto puede resultar peligrosamente tardío. A esta capacidad la llamaremos

“*Readiness*” ya que no encontramos ninguna definición mejor (agilidad, preparación, disposición, rapidez, aptitud, alerta, voluntad, prontitud, estar “listo para”).

Al hablar del “Adentro” no nos referimos sólo superficialmente a lo ya sabido de la diferencia generacional, la falta de compromiso o la transitoriedad del contrato psicosocial de la gente con la empresa.

En muchas empresas hemos comprobado disfuncionalidades internas que designamos con la sigla **IETED**:

Individualismo: Preocupación desmesurada en cada individuo exclusivamente por sí mismo privilegiando exclusivamente su verticalidad en detrimento de la horizontalidad requerida en el acople grupal.

Escepticismo. Descreimiento por todo lo nuevo, por más probadamente exitoso que sea, para mejorar el desempeño de las empresas. Muchas veces provocado por las mismas empresas que asumen y abandonan irresponsablemente las modas pasajeras del *management*.

Transitoriedad. Sentido de pertenencia efímero con la organización. “Hoy estoy. Mañana veré”. Hablar de compromiso, de “mística” resulta en algunas empresas hasta contraproducente. Declamaciones de “valores” inventados, redactados y publicados en carteleros, intranet y hasta elementos de *merchandising* como termos para café o bolígrafos por no se sabe quién pero que no representan las creencias de la mayoría de su gente. Inventarlas desde arriba resulta hasta ridículo y agresivo. Descubrir las implica un trabajo en profundidad mucho más serio que una docena de “*focus groups*”.

Esterilidad: Cada vez menor capacidad de innovación proliferada debido a la indiferencia provocada por los puntos anteriores. “*What’s in it for me?*”? Y a mí qué? Un *workshop* sobre creatividad e innovación intercalado con actividades lúdicas de andar corriendo por el bosque y después juntarnos a “rescatar” conclusiones con gaseosas y sándwiches? *Forget it!*

Desequilibrio: Concentración en el corto plazo. “Dios proveerá”. Mala comprensión de la frase “*carpe diem*” ya que es entendida como “viví hoy y mañana ya verás”, cuando el verdadero sentido es “disfrutá profundamente cada paso para llegar a tu misión en el futuro y a la mejor versión de vos mismo a través de vivir en el marco de virtudes trascendentes”.

6. READINESS Y LIDERAZGO

Si para el “afuera” la clave psicosociotécnica es “*Readiness*” y no estamos en condiciones de hacer mucho más, para el “adentro”, el imperativo psicosociotécnico es Liderazgo. Y aquí no hay no excusas. Es imprescindible operar sobre este “sistema de obstáculos” integrado por el Individualismo, el Escepticismo, la Transitoriedad, la Esterilidad y el Desequilibrio. Pero “Liderazgo-en-Serio”. No de libro ni de curso de autoayuda de esos que tratan de vender que cualquiera puede leer ese libro o terminar ese curso y transformarse en “un líder” para toda circunstancia, para cada desafío y para ocasión.

Liderazgo-en-Serio implica ayudar a un ser humano, dada una misión, una circunstancia externa que impacta en el logro de esa misión, un grupo humano integrado por individuos necesariamente diferentes, una organización mayor a la que ese individuo y ese grupo pertenecen que favorezca que ese individuo pueda liderar, a personificar el modelo de persona que está en condiciones de conducir a ese grupo para que lograr esa misión sea un sueño común a través de una visión comprendida, compartida y comprometida.

Entre VICA y IETED, la Alta Dirección debe crear una visión comprendida, compartida y comprometida, un sueño común de la organización como un todo. Como un equipo de equipos. Como un liderazgo de liderazgos. Esto implica fomentar un poderoso “Factor Lamed”.

Para ello, nuestra herramienta para colaborar con la Alta Dirección es el PENTA. Esto es Dinámica Estratégica-Operacional. Esto es Psicología Empresarial.

La Dinámica Empresarial es el conjunto de conceptos y herramientas con los cuales las empresas apuntan hacia la viabilidad o a la vulnerabilidad. Y esta Dinámica Empresarial siempre requiere cambios estratégicos, gerenciales y culturales, aptitudinales y actitudinales, racionales y emocionales, individuales y grupales.

En este trabajo nos concentramos en lo más relacionado con los procesos que tienen lugar en la mente de los decisores. Son los procesos mentales superiores que las neurociencias y la neuropsicología denominan “funciones ejecutivas de la mente”. Para nosotros, este es el sustento científico de la Psicología Empresarial.

Las funciones ejecutivas son actividades mentales complejas, necesarias para planificar, organizar, guiar, revisar, regularizar y evaluar el comportamiento necesario para adaptarse eficazmente al entorno y para alcanzar metas. Son capacidades cognitivas encubiertas y autodirigidas internamente al servicio de una meta.

Anatómicamente, los estudios por neuroimagen las ubican en el lóbulo prefrontal. Dirigen nuestra conducta (autorregulación) y nuestra actividad cognitiva y emocional. Se pueden definir como el conjunto de capacidades cognitivas necesarias para controlar y autorregular la propia conducta. Es decir, las funciones ejecutivas son las que nos permiten establecer, mantener, supervisar, corregir y alcanzar un plan de acción dirigido a una meta.

7. ANÁLISIS DE PROSPECTIVA: LOS FUTUROS “VEROSÍMILES”

Pero ya no alcanza con “adaptarse eficazmente al entorno”, a los cambios y transformaciones bruscas del “afuera”, ya que “adaptación” implica que el cambio de ese “afuera” ya sucedió. Entonces ya puede ser demasiado tarde y esa adaptación puede ya no servir. El desafío de la Psicología Empresarial es la “anticipación” más que la “adaptación” y esto implica cambiar “adentro” antes de que cambie “afuera”. Evidentemente este desafío implica, antes de cambiar, imaginar “futuros verosímiles” antes de que pasen y pensar la empresa logrando sus objetivos en cualquiera de esos futuros. Tremendo desafío psicológico el de “imaginar esos afueras” acoplado al tremendo desafío psicológico de “imaginar esos adentros”. Sin embargo, no existe otra forma de pensar la viabilidad de una empresa.

En nuestro caso, como veremos en todo este trabajo, lo que buscamos no es una meta simple como aumentar la rentabilidad, encontrar un trabajo mejor, o más complejas y abarcativas como saber ser mejores padres o madres o maestros o médicos o albañiles. Nuestra finalidad última es estructurar “el mejor PENTA posible” para una determinada empresa, se dedique a lo que se dedique y en cualquier etapa de su dinámica, ya que esto es lo que asegura su supervivencia, su viabilidad, su crecimiento, su desarrollo, su éxito.

A través del PENTA, desde la Psicología Empresarial, entendemos a una empresa, a toda empresa, como lo que hemos denominado Sistema Psicosociotécnico Complejo (SPSTC).

8. ENGRANAJES E INTERRELACIONES

Hemos destacado que de la fórmula explosiva entre el afuera y el adentro, el PENTA, nuestro esquema conceptual, referencial y operativo con el cual entendemos a las empresas y las ayudamos en su dinámica, vibra en cada uno de sus cinco engranajes y sus interacciones como frenéticos hormigueros de cambios y cambios de los cambios.

Sus cinco engranajes, como vemos en la figura 1, son la Estrategia, las Capacidades (Distintivas), las Ventajas (Competitivas contra otros oponentes que operen en los mercados en los que actuamos), las Creencias y los Procesos. Una empresa es un PENTA: Estrategia, Capacidades, Ventajas, Creencias y Procesos. Ninguno de estos cinco engranajes puede ser comprendido ni evaluado ni decidido sin tener en cuenta su vínculo con los otros cuatro.

Una Estrategia es la mejor estrategia para una empresa no “*per se*”, sino “*según*”. Según cuál es su base de Capacidades Distintivas (tangibles e intangibles), sus Ventajas Competitivas (segmentos de necesidades, tendencias, competencia directa e indirecta), sus Creencias (conceptos guía, idiosincrasia, valores y virtudes compartidas) y sus Procesos (estratégicos, operacionales y tácticos; de apoyo y de análisis).

Las Capacidades serán las adecuadas según cuál sea la Estrategia, las Ventajas, las Creencias y los Procesos.

Las Ventajas serán apropiadas según cuál sea la Estrategia, las Capacidades, las Creencias y los Procesos.

Las Creencias será las apropiadas según cuál sea la Estrategia, las Creencias, las Ventajas y los Procesos.

Y los Procesos serán los más eficientes y efectivos según cuál sea la Estrategia, las Creencias, las Ventajas y las Creencias.

El PENTA es un sistema. Una totalidad. Una ensambladura. Una constelación. Un Esquema Conceptual, Referencial y Operativo (ECRO) con el cual

- **Conceptualizamos** los cinco engranajes más relevantes para cualquier empresa,
- **Referimos** a una empresa en particular para entenderla, caracterizarla, analizarla y diagnosticarla con la tremenda potencia del Modelo y
- Ayudamos a la Alta Dirección, a las gerencias de mayor nivel, a los mandos medios y a todo el resto de su staff a **operarla** para alcanzar un estado deseado superior. A un PENTA mejor.

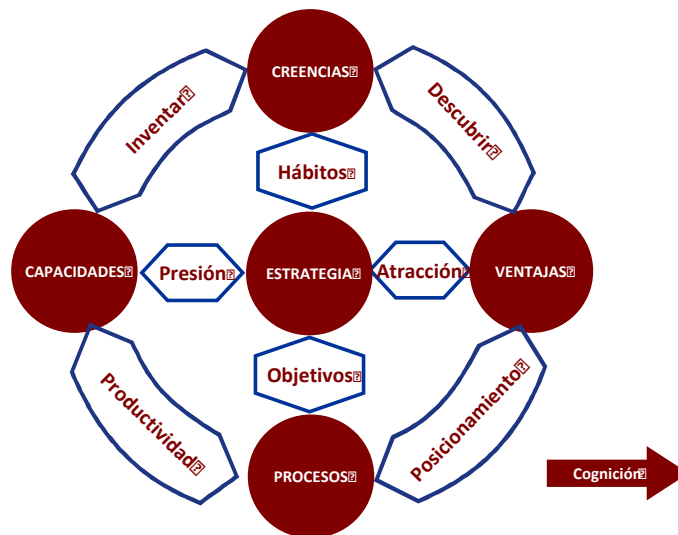
La Dinámica Empresarial es la especialidad que hemos desarrollado en los últimos cuarenta años para ayudar a las empresas a cabalgar esa constante cadena de explosiones internas y externas de las que resulta la vulnerabilidad o la viabilidad de cada empresa en cada entorno. Y que la especialidad en Dinámica Empresarial implica comprender la Dinámica grupal e Individual.

Este modelo ha sido confrontado teóricamente en muchas oportunidades y ha sido experimentado con altos niveles de desempeño en decenas de organizaciones de todo tipo en

varios países (Levy, A., 1981, 1985, 2000, 2003, 2007, 2010, 2012, 2015 a, 2015 b, 2016, 2017, 2018 a, 2018 b, 2019 a, 2019 b, 2019 c).

Por otra parte, PENTA es un mapa exhaustivo del total de las fuentes posibles de generación de iniciativas de innovación. Lo vemos en la siguiente figura 1

Figura 1. El Modelo PENTA



Fuente: Elaboración propia

El proceso se orienta a que la empresa determine sistémica y sistemáticamente cuáles habrán de ser las iniciativas de innovación, especialmente a nivel estratégico, y los objetivos a alcanzar y cómo pretende lograrlos, a través de una cultura de innovación, también estratégica, pero fuertemente impulsora de las innovaciones operacionales y tácticas.

Pero hay todavía más. Como dijimos, las empresas tienden, especialmente las más exitosas, a la rigidez de sus mapas mentales. El co-pensador debe ayudar a detectar esas construcciones subjetivas para potenciar el alineamiento entre áreas y niveles. Nosotros nos definimos como “co-pensadores”, no como consultores. Nuestra filosofía con todas las empresas en las que actuamos es “Pensamos juntos. Hacemos juntos. Logramos más”.

8.1 El engranaje de la Estrategia

La estrategia “madre” de la empresa es cómo ésta decide crear valor económico sostenible y sustentable en el marco de un riesgo aceptable. Varias empresas no sólo buscan crear valor sostenible, que tiene que ver con la capacidad de desarrollo de sus recursos tangibles e intangibles, sino también crear valor sustentable. Crear valor sustentable implica no sólo la búsqueda de valor económico sino también de valor social, ambiental, público y emocional (en su propia gente).

En PENTA se tienen en cuenta las dos decisiones estratégicas:

La primera es la decisión de Portafolio, en qué negocios pretende crear valor sostenible, la que hemos denominado “Estrategia Madre” que equivale al concepto de Misión o de Estrategia Corporativa. Esta decisión está íntimamente vinculada con las decisiones de inversión.

Aclaremos que un *broker* de seguros es una persona o empresa que actúa como intermediaria de varias compañías aseguradoras, sin estar vinculado con exclusividad a ninguna de ellas, comercializando contratos de seguro a sus clientes actuales y potenciales.

Basándonos en un verdadero modelo a imitar como *StartUp* en América Latina, 123Seguro, *broker* online de seguros, su decisión de portafolio consistió inicialmente en seguro de autos exclusivamente y en el mercado argentino, invirtiendo los recursos autogenerados por su giro operacional. Actualmente, el portafolio incluye seguro de vida, entre otros, ha abierto la empresa en Colombia y en Chile y ha recibido inversiones, por ejemplo, de Mercado Libre Fund, Ayala Capital Partners, NXTP, Arfintech y de otras empresas.

Hoy 123Seguro figura en la lista de las cien empresas más innovadoras del mundo de Insurtech y entre las 30 promesas de la revista Forbes.

La segunda es la decisión de Estrategia Competitiva, por qué pretende esa empresa ser líder rentable y preferida en cada uno de esos negocios a través de la identificación de aspiraciones, fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y resultados (AFODAR, no FODA), y las imprescindibles iniciativas de innovación, para hacer lo mejor todavía mejor. Innovación para alcanzar aspiraciones, Innovación para consolidar fortalezas, innovación para superar debilidades, innovación para neutralizar amenazas, innovación para aprovechar oportunidades, Innovación para concretar resultados. En definitiva, innovación estratégica para liderar el futuro. Lo que buscamos es asegurar que cada negocio disponga de Ventajas Competitivas desde el lado de los Mercados y Capacidades Distintivas desde el lado de los Recursos.

Ejemplifiquemos el concepto de Estrategia Competitiva con el caso de 123Seguro. Para ello incorporamos cuatro conceptos importantes

- El de *Unique Value Proposition* (UVP) o Proposición Única de Valor. Es la ventaja competitiva diferenciadora prioritaria que se pretende asociar a la marca en la arquitectura mental del cliente. Por qué elegir 123Seguro en lugar de otra opción alternativa. Confianza, Servicio, Rapidez y Respaldo, centrados en la Nobleza.
- La *Reason to Believe* o “razón de ser creída”. Es la fundamentación que debe dar credibilidad a esa ventaja comparada con las marcas competitivas. Es el fundamento de credibilidad de ese argumento que propone 123.
- La *Unique Value Conception* (UVC) o Concepción Única de Valor. Es la capacidad distintiva que la empresa dispone en la configuración de su producto y que no poseen las empresas competidoras. Qué sabe hacer 123Seguro mejor que otras empresas para configurar su oferta de seguros *on line*. Esta capacidad distintiva debe asegurar que las ventajas competitivas de la marca sean experimentadas por el asegurado como Confianza, Servicio, Rapidez, Respaldo y Nobleza.
- La *Reason to Conceive* o “razón de ser concebida” la configuración de los recursos al “construir” el producto o servicio. La razón de por qué se ha construido este producto como se ha construido.

En 123SEGURO, la Proposición de Valor es “La misma esencia en un nuevo mundo”, o sea, ser el productor líder en el nuevo “barrio digital”. Esto implica competir contra los productores tradicionales, cuya demanda es acotada, ofreciendo alcance ilimitado; competir contra las compañías aseguradoras que ofrecen una sola opción, a través de una oferta multimarca, y

competir contra Bancaseguros (los bancos vendiendo seguros), cuyo servicio es limitado, ofreciendo *full service*.

8.2. El engranaje de las Creencias

Es la Matriz Relacional que vincula a los miembros de un grupo, una organización, un equipo o hasta un país en las dimensiones de lo Emocional y de lo Racional que comparten, la cosmovisión, la idiosincrasia, el “modo de vivir” que surge de las ideas guía, de pedidos, promesas, ideas, valores, virtudes, hábitos, estilos y clima, de coordinar las diversas áreas de la organización y de tratar de generar una visión comprendida, compartida y comprometida. Como vemos, nuestro enfoque de la Psicología Empresarial se focaliza en un “tejido” de perspectivas emocionales y racionales inseparables entre sí. El CEO alza la bandera de hacer de la innovación un valor central de la cultura de su organización, basada en el aprendizaje, en el conocimiento colectivo especialmente fomentando una cultura de “Descubrir” y de “Inventar”. Pero, como vimos más arriba, fomentando un poderoso “Factor Lamed”.

Constantemente operando en el marco de un muy sólido Factor Lamed, las creencias de 123Seguro incluyen:

- a. **Pensamiento Sistémico**, como capacidad cultural de “comprender totalidades”, emergentes sistémicos, el bosque y no sólo el árbol. PENTA es un buen instrumento para desarrollar esta característica cultural.
- b. **Capacidad de teorizar** lo consideramos una característica cultural imprescindible ya que toda estrategia es una “teoría del negocio”. “**Creemos** que en estos negocios vamos a lograr nuestros objetivos” es un planteo teórico.
- c. **Valores trascendentes** son “virtudes humanas” que están muy por encima de los “valores operacionales tales como “innovación” o “trabajo en equipo”. Por ejemplo, el respeto irrestricto por cada ser humano, amor, justicia, compasión, fortaleza, humildad, integridad, solidaridad y nobleza.
- d. **Disposición ante el Conflicto**. Actitud al enfrentar el nivel de rivalidad o de fricción competitiva versus otras empresas competidoras.
- e. **Abordaje de la complejidad**. Muy relacionado con el pensamiento sistémico, es la capacidad cultural grupal de evitar la miopía estratégica de no detectar todas las variables que pueden impactar en un diagnóstico o en una selección de una opción estratégica, operacional o táctica.
- f. **Liderazgo transformacional**. El líder busca que la gente que lo sigue lo supere como modelo a seguir.
- g. **Organicidad vertical y horizontal**. Ruptura de muros que separan áreas y de losas que separan niveles. Disolución del “Síndrome Palomar”, de visiones-túnel, de compartimentos estancos.
- h. **Innovación Proliferada**. Cada miembro de la organización está involucrado en procesos de innovación. Por ejemplo, el de cómo mejorar su propia tarea o los procesos, proyectos y cambios en los que participa.

- i. **Sustentabilidad Bidireccional.** Nos importa lo ambiental, lo social, lo público y lo emocional, además de lo económico, no sólo por “actitud benevolente” sino también porque la mentalidad sistémica nos indica que su cuidado “reverbera” favorablemente hacia nosotros.
- j. **Involucramiento Sistémico.** Cada miembro de la organización está dispuesto a involucrarse y participar en la generación de iniciativas de mejora.
- k. **Razonamiento prospectivo.** Actitud grupal de inventar escenarios futuros verosímiles en lugar de vivir aferrados a la extrapolación de los hechos del pasado hacia el futuro como si nada cambiara del ayer.
- l. **Actitud ante el riesgo.** Para cada decisión, adoptar la actitud adecuada entre los extremos de propensión total al riesgo o de aversión total al riesgo.
- m. **Balance Cambiar/Conservar.** Cambiar cuando se debe cambiar. Conservar cuando se debe persistir.

8.3. El engranaje de las Capacidades

Su gente, sus recursos tangibles –financieros, productivos, de infraestructura- y sus recursos intangibles: información, tecnología, mística, imagen, crédito, tiempo, capacidad de maniobra, organicidad y estabilidad. La innovación apunta a que esta constelación de recursos potencie a cada uno de ellos y a los vínculos que los conectan. De la configuración de los recursos surgen las Capacidades Distintivas, que a su vez, son las que permiten la reconfiguración cada vez más apropiada de esa base de recursos y la sustentación de las Ventajas Competitivas en los diferentes segmentos de los mercados servidos.

En 123Seguro, las Capacidades Distintivas son:

- Fuerte cohesión interna.
- Dominio del mercado tradicional.
- Capacidad de maniobra.
- Excelente vínculo con las aseguradoras.
- Infraestructura tecnológica.
- *Targeting* de alta precisión.

8.4. El engranaje de los Procesos

Las innovaciones que se deciden implementar deben ser consideradas como proyectos, y éstos, gestionados por la metodología de Dirección de Proyectos (*Project Management, Project Management Institute*) para asegurar su ejecución. Aquí queremos destacar un tema crucial. Estamos acostumbrados a entender a las empresas como el organigrama de áreas funcionales verticales, tales como Producción, Finanzas, Comercial, Investigación y Desarrollo, Talento o Capital Humano o Recursos Humanos (no nos gusta esta última designación), etc. Pero, si bien debemos seguir pensando en las funciones verticales, creemos que lo importante, lo que logra ejecutar la Estrategia, es el acople horizontal entre estas funciones. Son los procesos que atraviesan horizontalmente a la estructura. Entre todos los procesos se genera la Cadena de Valor de cada negocio de la empresa. Nosotros pensamos en los procesos y no sólo en las funciones que los alimentan.

En 123Seguro estos son:

- Procesos de definición de objetivos e indicadores de desempeño
- Procesos de Comercialización online
- Procesos de Comercialización personal offline
- Procesos de Informática y comunicaciones
- Procesos de Posventa
- Procesos de relacionamiento con las Aseguradoras.
- Procesos de Administración y Finanzas
- Procesos de Integración Grupal
- Procesos de Aprendizaje y Desarrollo.
- Procesos de Investigación, Desarrollo e Innovación
- Procesos de Fidelización
- Procesos de relacionamiento con los inversores
- Procesos de Alineamiento y Adaptación Internacional

8.5. El engranaje de las Ventajas

Incluye a las Ventajas Competitivas en cada uno de los segmentos de los mercados servidos, el consiguiente posicionamiento, marca e imagen y el descubrimiento de las tendencias en la demanda que permita detectar nuevos segmentos y nuevos mercados atractivos. Tiene que ver con el impacto del escenario externo, la envergadura y la tasa de crecimiento, las barreras de entrada y de salida, el poder de negociación de los proveedores, de los distribuidores o clientes intermedios y de los clientes finales, la compatibilidad tecnológica y cultural, la sinergia y el riesgo. Todo esto hoy y mañana. La principal responsabilidad de la Alta Dirección, de la que depende la calidad de su pensamiento estratégico, es la de imaginar escenarios futuros en base a la innovación directriz: la innovación en cómo reinventar el éxito. Cuál es el PENTA mejor para su empresa.

Las Ventajas Competitivas de 123Seguro son:

- Rápido y simple.
- Múltiples opciones.
- 100% transparente.
- Gestión y Respaldo.
- Alcance masivo.
- Asesoramiento y servicio al cliente.
- Presencia de marca en el momento cero de la verdad.
- Confianza en lo nuevo.
- Respaldo de las compañías.
- *Timing* en la ocasión de compra.
- Tecnología de última generación.
- Los valores organizacionales de la empresa.

Estas ventajas se resumen en la Proposición Única de Valor integrada por el conjunto: Confianza, Servicio, Rapidez, Respaldo y Nobleza.

8.6. Las ligas entre los cinco engranajes

La Estrategia resulta de la asignación de las Capacidades adecuadas en los mercados atractivos para lograr el fortalecimiento entre las Capacidades Distintivas y las Ventajas Competitivas. Dada

la base de recursos de la empresa, según el nivel de sus conocimientos, de sus mapas mentales, en definitiva, de sus capacidades distintivas, ésta logrará un mayor o menor nivel de Productividad en el empleo de sus recursos. La productividad genera un efecto de “presión” para ayudar a crear valor sostenible y sustentable.

Por otro lado, dado el Posicionamiento de sus marcas en los mercados, éstas generan un efecto de “atracción”, que es la segunda fuerza de creación de valor. La Estrategia Competitiva se basa, entonces, en dos motores fundamentales: las Ventajas Competitivas desde el lado de los mercados, es decir, la atracción del Posicionamiento de las marcas, y las Capacidades Distintivas, es decir la presión de la Productividad en el empleo de sus recursos. Esta es la liga del “Núcleo Estratégico” o “Paradigma Vincular”. Este es el eje horizontal de PENTA: Estrategia, Capacidades y Ventajas. Es el eje de la Formulación. Veamos ahora el eje vertical de la Implementación, Estrategia, Creencias, Procesos.

Las Creencias pueden ser endógenas, orientadas hacia “Inventar” o exógenas, orientadas hacia “Descubrir”. Inventar nuevas configuraciones de recursos. Inventar satisfactores. Nuevas Capacidades Distintivas. Y, por otro lado, descubrir necesidades. Descubrir segmentos. Descubrir tendencias. Nuevas Ventajas Competitivas. Innovación en inventar e innovación en descubrir.

Necesitamos ayudar a que la empresa logre orientarse hacia ambos lados. La primera tiende a la optimización de las Capacidades Distintivas y la segunda hacia las Ventajas Competitivas requeridas para la fidelización de los mercados. De las Creencias surgen los hábitos que son las conductas diarias que promueven o dificultan la implementación de la estrategia.

Desde el engranaje de la Estrategia se desprenden objetivos específicos en base a los cuales se diseña el engranaje de los Procesos teniendo en cuenta la adaptación a los requerimientos de los distintos mercados servidos y la integración para la optimización del empleo de los recursos. Son los macroprocesos de Posicionamiento y de Productividad, surgidos de la optimización de todos los procesos y su alineamiento con la Estrategia.

La misión de la Alta Dirección consiste en traducir las decisiones políticas al lenguaje de la acción. Convertir intenciones en criterios que orienten y coordinen las decisiones rutinarias de ejecución. Para ello, lidera la transformación de la estrategia en planes operacionales y luego en programas de acción táctica sobre la plataforma de un fuerte Factor Lamed que implica alta cohesión grupal y compromiso individual. Este es un tema central de la Psicología Empresarial.

Este punto es clave ya que ante un entorno turbulento una estrategia incorrecta puede implicar sorpresa, vulnerabilidad, derrota y colapso. Aquí no hablamos de eficiencia en la configuración de la asignación y aplicación de recursos, sino de la definición de las hipótesis estratégicas que orientan esas decisiones eminentemente operacionales (interfuncionales) y tácticas (funcionales). Este es un tema central de la Psicología Empresarial.

Aquí destacamos la noción de “potencia cognitiva” y “potencia Lamed” del ámbito de la Psicología Empresarial en el sentido de posibilidad de definición de mejores hipótesis, más simples, más efectivas, más eficientes, más rápidas y más plásticas. No potencia en dimensión. Por el contrario, al aumentar la dimensión es imprescindible controlar los efectos de estrangulación de interacción e innovación, capacidad de maniobra, libertad de acción y cambio dinámico que el tamaño puede acarrear. Aquí puede producirse la obsolescencia estratégica del comando por cualquier razón (siendo el paquidermismo una muy común), cuando éste no consigue responder proactivamente con su conducta a los requerimientos cognitivos del cambio que requiere la complejidad.

En Psicología Empresarial, este nivel es el del “Liderazgo Cognitivo” que consiste en detectar, evaluar, seleccionar e incorporar “capacidades o competencias distintivas” que nos permitan aprovechar mejor los recursos disponibles en el presente y en el futuro y hacer máxima la capacidad de maniobra o libertad de acción o “variedad requerida” (Ashby, 1957).

Sin embargo, muchas veces, sus modelos de pensamiento no son explícitos, no son comunicables, no sirven para influir, ni para delegar, ni para coordinar, ni para controlar. Para cumplir estas funciones, los modelos de pensamiento deben ser explícitos y coherentes. La quintaesencia de la Dirección es el pensamiento, el manejo conceptual. La verdadera medida de desempeño de la conducción es la calidad del pensamiento estratégico que precede a la acción. Esto se agrava dramáticamente cuando nos referimos a un grupo grande y no sólo a una persona. Este es un tema central de la Psicología Empresarial.

La presión por innovar es creciente en dimensión, en aceleración y en complejidad. Inclusive, hasta el mismo concepto tradicional de “innovación” hoy puede haber quedado obsoleto. De acuerdo a los estudios internacionales, los ejecutivos de las empresas esperan que el porcentaje del ingreso total de sus compañías, proveniente de productos nuevos tienda a representar porcentualmente cada vez más de su ingreso anual. Este es un tema central de la Psicología Empresarial.

En los próximos años, cada vez más negocios han de quedar obsoletos debido a los cambios en la demanda de los mercados finales, la presión de los canales de distribución, los desarrollos tecnológicos, los cambios geopolíticos, los “saltos” psicosocioculturales de los miembros de las organizaciones, las maniobras de los competidores y la cada vez mayor convergencia entre los distintos sectores industriales (por nombrar los ejes más relevantes). El nivel de rivalidad competitiva es máximo, por lo que los conceptos parciales de estrategia ya no serán instrumentos apropiados para crear valor. Ni para los accionistas, ni para los clientes, ni para la supervivencia. El riesgo estratégico aumenta en proporción geométrica con respecto a la “esterilidad de innovación”. Este es el campo de la Psicología Empresarial que debe preparar a los equipos humanos y a sus miembros para ser viables en ese tipo de escenarios.

Para aumentar el nivel de complejidad de los desafíos de la Psicología Empresarial, muchas organizaciones ni siquiera tienen confianza en sus propias capacidades para manejar este riesgo. Sin embargo, la paradoja es que esas empresas tienen necesidades desesperantes por innovar y mantener su competitividad. Esta paradoja se incrementa cuando se debe tomar la decisión de a cuáles productos asignar cuántos recursos (decisión estratégica de portafolio y financiación de negocios), si proteger las líneas actuales evitando las innovaciones radicales, o las oportunidades de futuro que amenazan las ventas y los márgenes de corto plazo. Incentivos en conflicto, inversiones tradicionales y metodologías de control sin actualizar matan las grandes ideas o permiten que las mediocres o las malas se pongan en acción. Muchas veces esas empresas observan con incredulidad cuando sus competidores se adelantan y lanzan esas mismas ideas.

Para las empresas de mayor dinámica competitiva tan diversas como las de alta tecnología o de la moda, ese ritmo de obsolescencia puede ser menor de un año. Estériles de innovación, las compañías están condenadas a desaparecer. Pero generar innovación rentable está muy lejos de ser fácil y mucho más lejos de ser ejecutable con los viejos modelos mentales con los cuales hemos concebido la competencia hasta hoy.

Muchas empresas están fracasando en el impulso por crear o al menos descubrir nuevos conceptos y definir si están implementando una estrategia de “sustentación” (mejoras incrementales a las líneas actuales de productos o servicios) o si están formulando estrategias de “disrupción” (potencialmente canibalizando las líneas tradicionales de productos y servicios y, por lo tanto,

necesitando amparar, nutrir, contener nuevos conceptos que significan verdaderos nuevos negocios que cambien las reglas del juego) (Christensen y Raynor, 2003; Christensen y Horn, 2008; Levy 2007, 2010, 2019 a, b y c).

La participación y el involucramiento generalizado que se propone en este trabajo apunta a resguardar a la organización de este trastorno a través de la implantación del liderazgo transformacional proliferado, la creación de valor emocional, la intensidad direccional que generan las finalidades últimas y los objetivos en la motivación de la gente, la interpretación común del “adentro”, del “afuera” y de su vínculo y la identidad compartida explicitada en un “nosotros”. Estos son temas centrales de la Psicología Empresarial.

Pero es imprescindible tener en cuenta que, cada vez que un nuevo concepto es desarrollado, la cadena de abastecimiento y distribución que permite concebirlo, fabricarlo y ponerlo a disposición del cliente final, puede no estar todavía preparada para operar en estos saltos bruscos hacia nuevos niveles de complejidad de los nuevos mercados globales. El modelo PENTA, al tenerlo en cuenta para analizar todos los eslabones de la “transvección” o Cadena de Valor (“*Value Chain*”) desde los proveedores iniciales hasta los clientes finales debe ser un instrumento idóneo para esta transformación verdaderamente sistémica. En muchos casos, es importante destacar que las cadenas de valor están integradas por empresas clásicas pero también por organizaciones asociativas (cooperativas)

Las compañías líderes apuntan a identificar mejor y antes tanto las innovaciones de “sustentación” (incrementales) como las de “disrupción”, estas últimas típicamente ignoradas por los ejecutivos responsables por líneas ya establecidas tratando de proteger sus productos actuales. Son mejores en la generación de ideas o en la incorporación de conceptos, no comunes en los mapas mentales de sus organizaciones y desarrollando modelos de negocios en los que las inversiones pueden ser mucho más atractivas. Comprendiendo la brecha entre el desempeño de los productos tradicionales y la evolución de la demanda, proponiendo nuevas promesas y decidiendo los mejores diseños organizacionales para poner esas innovaciones en acción.

Esto requiere un sistémico como el que PENTA ayuda a lograr, explotando interactiva y participativamente la Innovación convirtiendo las ideas en desarrollo y el desarrollo en creación de valor.

8. EL DEVENIR

En la figura 2 representamos nuestro concepto de la Dinámica Estratégica-Operacional y el consiguiente sustento de la Psicología Empresarial de la evolución de un emprendimiento desde ser un *StartUp* hasta llegar a ser una empresa “Key Stone” (empresa que genera empresas, concepto que definiremos más adelante).

La clave de nuestro modelo de Dinámica Estratégica-Operacional y su perspectiva humana de Psicología Empresarial es que en cada uno de los estadios del devenir de la figura 2, dadas las condiciones externas determinadas por una específica configuración de Volatilidad. Incertidumbre, Complejidad, Ambigüedad y Fricción (VICAF), la empresa deberá transformarse en un nuevo Sistema PsicoSocioTécnico Complejo (SPSTC) con el mejor acople posible entre los engranajes de Estrategia, Capacidades, Ventajas, Creencias y Procesos (PENTA) que le permita lograr sus objetivos en ese estadio y prepararse para elevarse al estadio posterior.

9. LOS CINCO ESTADIOS Y EL PELIGRO DEL “SHAKE-OUT”

A lo largo de toda su evolución, constantemente se enfrenta el peligro del efecto “*Shake-out*” (traducible como “sacudida” o “conmoción” pero preferimos respetar el término técnico en inglés). Este efecto tiene que ver con los momentos en los que una determinada industria expelle a competidores que no pueden seguir el ritmo de esa evolución generada por las innovaciones requeridas para seguir operando viablemente, dada la configuración VICAF externa y el PENTA interno que está viviendo esa empresa (SPSTC). Este es un tema central de la Psicología Empresarial ya que requiere, fundamentalmente, otra caracterización de Psicología Social y otra caracterización de Psicología Cognitiva, dados los requerimientos de la Dinámica Estratégica-Operacional de ese estadio.

De la etapa inicial del *StartUp* se pasa a la de *ScaleUp* que es la fase de la posible escalabilidad. Esta etapa requiere estandarizaciones estratégicas, operacionales y tácticas para que el modelo inicial pueda ser replicado en mayor escala en el mercado inicial o en otros mercados. Se debe tener en cuenta que estos procesos de estandarización deben ser balanceados con procesos de ajuste y adaptación local. “Pensar global y actuar local”.

En esta etapa, asimismo, el *StartUp* debería estar en condiciones de captar inversiones a través de su capacidad de atraer a inversores tradicionales o a compañías expertas en el financiamiento y la aceleración. Por ejemplo, en Argentina, 123Seguro durante esta etapa operó con la modalidad denominada “bootstrapping” que significa basar su financiación con el giro propio de crecimiento en el mercado.

La etapa de *StrengthUp* consiste en la de fortificación de las ventajas competitivas desde el lado de la demanda y de las capacidades distintivas desde el lado de la oferta. Al ser ambas siempre imitables, la innovación continua es el corazón de la Dinámica Estratégica-Operacional. Evidentemente, el requerimiento de capital se incrementa, quizás exponencialmente, pero el valor de la compañía también se incrementa. Evidentemente, los cambios de mapas mentales son cruciales. Este es un tema central de la Psicología Empresarial.

Dada la fricción de la rivalidad competitiva, si el nivel de innovación constante para no entrar en *Shakeout* es el adecuado en la etapa anterior, la de *LeadUp* es la de alcanzar el liderazgo con respecto a otras empresas que compitan en ese mercado.

Por fin, y siempre y cuando esta potencia estratégica-operacional se mantenga y se renueve, la fase *KeyStone*, “piedra basal” se da cuando esta empresa comienza a “contagiar” el surgimiento de nuevos emprendimientos complementarios en este mercado o en otros mercados.

En el dominio de la Biología, una especie llamada “*keystone*” es aquella que tiene un efecto desproporcionadamente grande en su entorno. Son especies que juegan un papel crítico en el mantenimiento de su comunidad ecológica, afectando a muchos otros organismos en ese ecosistema y siendo relevantes para determinar los tipos y el número de otras especies que habitarán en esa comunidad. En un ecosistema, este puede experimentar un cambio dramático si una especie *keystone* fuera removida, a pesar de que esa especie representara una pequeña parte de ese ecosistema en cuanto a su biomasa o a su productividad.

En el dominio de la arquitectura o de la ingeniería, una *keystone* es la piedra clave, la piedra angular o la piedra basal. El concepto se deriva de la primera piedra en la construcción de una base de una cimentación que resulta altamente importante ya que todas las otras piedras se establecerán en referencia a esta piedra, lo que determina la posición de toda la estructura. En la parte superior de

un arco, la *keystone* es la “piedra del medio” que tiene una forma especial para mantener en posición a todas las demás piedras. Sin la *keystone*, el arco completo colapsaría.

Metafóricamente, el concepto de *keystone* también se emplea para referir a la parte más importante de un plan o de una idea. Aquello de lo que todo lo demás depende.

Marco Iansiti y Roy Levien (2004) se basan en la analogía de la función de las *keystones* como especies biológicas que mantienen la salud de sus ecosistemas a través de sus comportamientos que se propagan en el sistema completo y lo aplican en el ecosistema de los negocios. Así describen a empresas como Microsoft, eBay, Google, Amazon, Apple, Wal-Mart y Arcor, que cumplen ese rol en la salud de sus sectores industriales entendidos como ecosistemas o *clusters*. Para estos especialistas, pueden ser encontradas empresas *keystone* en absolutamente cualquier sector industrial.

La empresa *keystone* ocupa un “*hub*” (eje, núcleo, centro, buje, por ejemplo, el centro de una rueda) fértilmente conectado que genera la plataforma para:

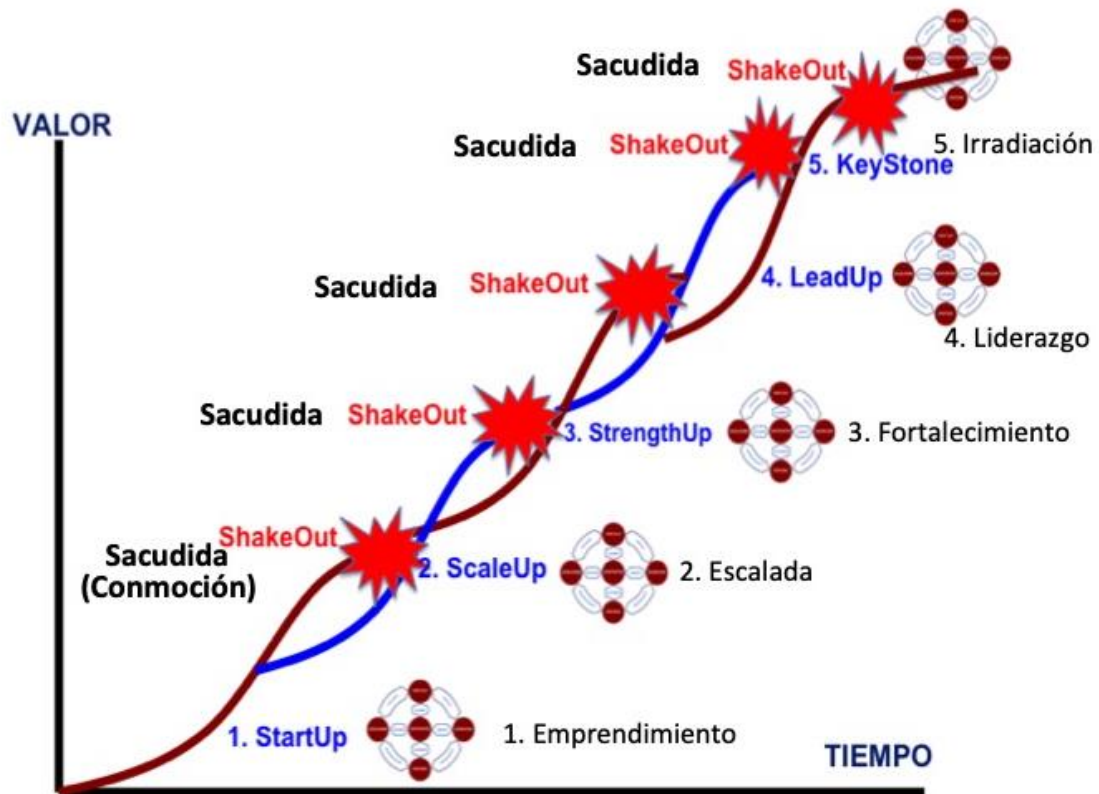
- Crear nuevos nichos y espacios estratégicos,
- Regular las interrelaciones entre los componentes del ecosistema,
- Operar para incrementar la diversidad y la productividad,
- Proveer una plataforma predecible y estable sobre la que otros miembros del ecosistema puedan confiar,
- Enfocar en el input de sus recursos, dando forma a su red externa creando y apalancando recursos tangibles e intangibles en toda esa red.

Evidentemente, dadas estas circunstancias, su ausencia podría conducir a un colapso catastrófico del sistema completo. Por otra parte, las *keystones* aseguran su propia supervivencia operando activamente para mejorar el desempeño del ecosistema como un todo.

La empresa se ha transformado en el núcleo de un *cluster* de empresas y de entrecruzamientos de cadenas de valor. Y este estadio le asegura la fortaleza de estar sustentada no sólo por sí misma como Sistema PsicoSocioTécnico Complejo sino por haber generado un “metasistema”, un sistema que la excede pero del que es centro, un sistema “de orden 2”. Evidentemente, aquí el concepto de “Finalidad Última” como creación de valor sostenible y sustentable se hace de máxima relevancia. En este estadio no alcanza con pretender exclusivamente maximizar la creación de valor económico. En este estadio la “Empresa P” busca maximizar la creación sostenida y sustentable de valor económico, social, ambiental, público y emocional.

Todo esto deriva en la potenciación del emprendimiento y en la creación constante de nuevos *StartUps*. Tanto es así que una de las fuentes más prolíferas de creación de *StartUps* es este tipo de empresas que provocan emprendimientos externos (*entrepreneurship*) y también internos (*intrapreneurship*)

Figura 2: El devenir de una empresa



Fuente: Elaboración propia

En relación con la expansión de la demanda, la evolución típica de un sector demuestra que, después del período de nacimiento o de lanzamiento de la industria, llega un momento en el que la tasa relativa de crecimiento comienza a decrecer. Durante la etapa de crecimiento, los sectores se caracterizan por un alto índice de nuevos competidores ingresantes pero, limitados por su escala de producción, estos competidores no alcanzan a satisfacer el fuerte crecimiento de la demanda. Sin embargo, si el tamaño promedio de cada competidor crece en el tiempo, cuando el crecimiento de la demanda comienza a ser decreciente, la expansión de la oferta puede exceder a la demanda. Esto provoca que las empresas menos eficientes sean expulsadas del mercado. Este es un problema de anticipación y evolución de sus mapas mentales, de su inteligencia colectiva, de su dispersión cognitiva y de su Factor Lamed. Por lo tanto, este es un tema central de la Psicología Empresarial.

Pero mientras que los cambios tecnológicos son, en general, exógenos a las empresas, estas, además, pueden invertir en innovaciones de mejora específicas a una determinada tecnología y aquellas que sean más exitosas con esas innovaciones tecnológicas habrán de obtener ventajas competitivas y se mantendrán en el sector mientras que otras lo deberán abandonar. Esta ha sido la filosofía de 123Seguro desde su estadio de StartUp. Otra vez, Psicología Empresarial.

Además, la selección de quienes siguen y quienes deben abandonar la carrera competitiva y su desempeño relativo depende de la heterogeneidad entre las empresas. Que los sectores industriales se pueden diferenciar por la mayor o menor heterogeneidad psicosociotécnica de las empresas

que los componen, términos de la conducta de innovación en la que se embarcan, especialmente la relacionada con la Investigación y Desarrollo y con la Diferenciación de capacidades distintivas y de ventajas competitivas. Otra vez, la filosofía básica de 123Seguro ha sido la constante investigación, el desarrollo imparable de innovaciones y la diferenciación continua en sus dos componentes, *High Tech* y *High Touch* en los que siempre se han focalizado esas innovaciones.

Aquí debemos reafirmar nuestra concepción de "núcleo estratégico" que considera que no podemos hablar sólo de ventajas competitivas desde el lado de la demanda (*High Touch*) sino que debemos considerar que la Dinámica Estratégica-Operacional también debe considerar las capacidades distintivas desde el lado de la oferta (*High Tech*). Lo que compite y pierde o gana es el núcleo entre ventajas competitivas y capacidades distintivas contra el núcleo de cada uno de los demás competidores. Y esto depende de su perfil psicosociotécnico.

Con respecto al aprendizaje y la anticipación, el desempeño de las empresas puede mejorar sustancialmente en el tiempo en la medida en que logren aprender (teniendo en cuenta los cinco niveles de aprendizaje mencionados más arriba), provocando el *shakeout* de las firmas que no lo logren (nuevas capacidades distintivas). El aprendizaje y el desaprendizaje "activo" en 123Seguro fue extremadamente veloz.

El llamado "Aprendizaje Activo" resulta del "aprender-por-hacer", en el que las firmas descubren cómo hacer mejor las cosas gracias a su experiencia en producir. El "Aprendizaje Pasivo", en cambio, tiene que ver con el aprendizaje obtenido por las actividades de Investigación y Desarrollo.

Las mejoras en la Productividad y en el Posicionamiento impulsan el crecimiento económico y estas están, lógicamente, relacionadas tanto con el "Aprendizaje Activo" como con el "Aprendizaje Pasivo". Ambos implican el tratamiento constante de diferenciación innovadora del núcleo estratégico completo. En 123Seguro el peso relativo del aprendizaje "activo" fue decididamente mayor que el del "pasivo".

Una de las claves de 123Seguro ha sido detectar la segmentación del mercado, es decir, conjuntos de expectativas diferentes de la demanda, en el "supuestamente homogéneo" mercado de los seguros online de automóviles. No todos los demandantes demandaban exactamente la misma estructura de atributos esperados. Menos aún en el mismo orden en la escala de valor de esos atributos, aunque estos no fueran marcadamente diferentes.

Como vemos, la evolución en el transcurso del tiempo de las empresas y de los sectores industriales está impregnada por el impulso de innovar. En el corazón de esta contundente realidad está inserto el proceso del cambio. Este es un tema central de la Psicología Empresarial.

El Modelo PENTA es una mirada de la organización de las empresas y de los sectores industriales "en movimiento", dominio específico de la Dinámica Estratégica-Operacional y su perspectiva humana de la Psicología Empresarial en el que nuevas empresas nacen para producir y comercializar nuevas ideas, de las cuales muchas fracasarán y no sobrevivirán, algunas de ellas sobrevivirán y prosperarán, y sólo las de la más pequeña minoría se eruirán como líderes dominantes de las nuevas industrias. Pero en todos los casos, esto se trata de la Creación y de la Gestión del Conocimiento (capacidades distintivas además de ventajas competitivas).

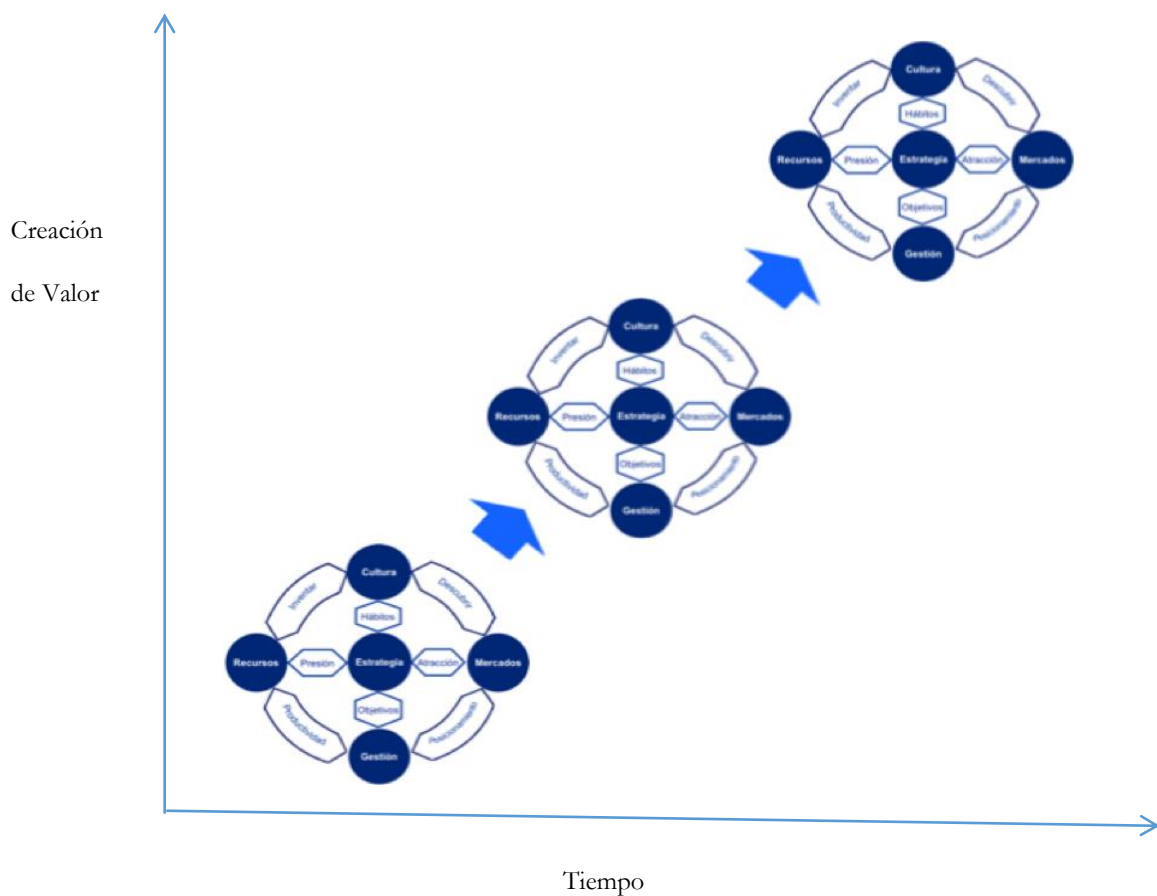
En esa trayectoria, el copensor debe colaborar con los decisores en la construcción del PENTA más adecuado para cada etapa específica (modo sincrónico) y para sentar las bases para hacer viable la migración hacia la etapa siguiente (modo diacrónico). Es aquí cuando se hace imprescindible tener en cuenta los cinco niveles de aprendizaje para hacer máxima la Inteligencia

Colectiva y capitalizar la Dispersión Cognitiva, no como una patología, sino como una oportunidad de, a través de un sólido Factor Lamed, aprovechar la diversidad de percepciones para lograr un emergente sistémico cognitivo más potente para la formulación y para la implementación.

10. LA VISIÓN

En la Figura 3 representamos el concepto del “visión” de la Dinámica empresarial entendida desde el Modelo PENTA de Dinámica Estratégica-Empresarial y su perspectiva humana de la Psicología Empresarial.

Figura 3. Dinámica empresarial desde el Método PENTA. La Visión



Fuente: Elaboración propia

Senge (1990) se refiere al concepto de Visión desde una perspectiva más simple que la que en este trabajo presentamos. Desde su enfoque, la visión compartida representa la definición del futuro que la organización y sus miembros desean para sí. Es el *qué* fundamental. Nuestro modelo PENTA especifica claramente que, para que tenga mayor claridad metodológica, esa visión comprendida, compartida y comprometida, debe incluir el acople sistémico de los cinco engranajes: la Estrategia (que en PENTA abarca a la Misión), las Capacidades Distintivas, las Ventajas Competitivas, las Creencias y los Procesos.

Luego Senge se refiere a la Misión como el propósito, el *por qué* fundamental. Nuestro enfoque considera al *por qué* como un input importante pero no suficiente. Para nosotros la clave es el *para qué*. Y ese para qué lo explicitamos en una finalidad última, entendida como la creación de valor sostenible y sustentable asumiendo un riesgo aceptable, y dos perspectivas interactivas de la estrategia: la estrategia de portafolio o “en qué negocios estamos y cómo asignamos nuestros recursos tangibles e intangibles entre esos negocios” (Misión) y la estrategia competitiva de cada negocio del portafolio “cómo articulamos capacidades distintivas desde el lado de la oferta y ventajas competitivas desde el lado de la demanda en un núcleo o diáda más fuerte que los competidores tanto en posicionamiento como en productividad”.

Y Senge habla de los Valores de la organización como la manera en que ese grupo demuestra coherencia con la Misión y despliegan sus “energías” para lograr la Visión. Es el *cómo* fundamental. En nuestro enfoque, “energías” es considerado el emergente de valores y virtudes pero también de creencias, pedidos y promesas mutuas que articulan una Matriz Relacional Emocional y Racional que preferimos sintetizar como “creencias” y no sólo como valores. Esta Matriz Relacional Emocional y Racional está sustentada en la fortaleza del factor Lamed.

11. CONCLUSIÓN GENERAL

Para mejorar sustancialmente la probabilidad de logro de sus finalidades últimas y sus objetivos estratégicos y operacionales, las empresas clásicas, orientadas al incremento de su valor económico o a la maximización de su retorno sobre la inversión, las organizaciones asociativas, con gran cantidad de dueños/pares, o las organizaciones del tercer sector (ONGs) que deben optimizar el empleo de sus recursos, ante entornos caracterizados por niveles crecientes de volatilidad, incertidumbre, complejidad, ambigüedad y fricción competitiva (VICAFA), deben utilizar instrumentos que permitan mayor Cohesión y Alineamiento Cognitivo, mayor Innovación Proliferada, mayor desarrollo de Liderazgo Transformacional y mayor énfasis en el Análisis de Prospectiva para la anticipación de cambios en sus entornos en lugar de Análisis Proyectivos basados en las extrapolaciones de los resultados históricos. Este tipo de instrumentos deben ser aplicables en organizaciones de cualquier sector y nivel de desarrollo.

El Modelo PENTA de Dinámica Estratégica-Operacional es el proceso vital de toda empresa de transformar ideas en objetivos, objetivos en iniciativas de acción e iniciativas de acción en resultados concretos.

A su vez, los resultados deben ser empleados para iterar recursivamente en un proceso de aprendizaje en cinco niveles: aprender, aprender a aprender, aprender a desaprender, aprender a reaprender y aprender nuevas formas de aprender.

Esto sucede en un marco vincular en el que “el afuera” está caracterizado por la interacción de la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad, la ambigüedad y la fricción y en el que “el adentro” está configurado por la interacción de cinco engranajes: la Estrategia, las Capacidades, las Ventajas, las Creencias y los Procesos que, entre sí configuran el “PENTA” que es el esquema conceptual referencial y operativo con el que podemos entender a cualquier empresa como Sistema PsicoSocioTécnico Complejo y ayudarla con mayor idoneidad en la construcción de una configuración de sí misma cada vez mejor.

La Psicología Empresarial es la perspectiva humana de la Dinámica Estratégica-Operacional que puede ser considerada como un subdominio específico de la Psicología Social con una fuerte convergencia con lo sistémico y lo cognitivo y con la intencionalidad del logro de objetivos empresariales. En nuestro modelo distinguimos a la mera búsqueda de resultados económicos con la procura de la finalidad última sostenible y sustentable de maximizar la creación de valor

económico, social, ambiental, público y emocional. A las empresas que se alinean tras esta visión las denominamos “Empresas P” (por PENTA).

Creemos que las empresas no “son” PyMEs”. “Están PyMEs”. Las empresas no “son” grandes. “Están” grandes. En nuestro modelo reemplazamos la perspectiva estática sincrónica de ver a las empresas como PyMEs o grandes por la perspectiva dinámica diacrónica de entender el devenir evolutivo de los estadios de Emprendimiento (StartUp), Escalada (*ScaleUp*), Fortificación (*StreghUp*), Liderazgo (*LeadUp*) e Irradiación (*Keystone*).

Cada estadio configura una determinada relación vincular “afuera-adentro” o VICAF-PENTA en el que las actitudes y aptitudes psicosociotécnicas de “*Readiness*” y Liderazgo deben lograr establecer el vínculo mejor posible para el logro de los objetivos de ese estadio y para la preparación para que la empresa se eleve hacia el estadio superior. Este es el núcleo de la Dinámica Estratégica-Operacional y su sustento humano de Psicología Empresarial.

12. CONCLUSIONES ESPECÍFICAS

- a. PENTA es un esquema conceptual, referencial y operativo de Psicología Empresarial, sustento de la Dinámica Empresarial, orientado a crear valor asumiendo una aceptable exposición al riesgo.
- b. La definición de la Visión organizacional de una empresa como un Sistema Psicosociotécnico Complejo (SPSTC) es la definición de un PENTA deseado. Para ello, el modelo se sustenta en el concepto de factor Lamed.
- c. Los cinco engranajes del PENTA son: Estrategia, Creencias, Capacidades, Procesos y Ventajas. Entre los cinco engranajes y sus ligas surge un “mapa de ruta” para diagnosticar y transformar a cualquier Sistema Psicosociotécnico Complejo.
- d. Cada uno de los cinco engranajes del PENTA tiene “valor” sólo en relación con los otros cuatro. Una Ventaja es tal sólo en relación con la Estrategia, con la plataforma de Capacidades, con las Creencias de esa organización y con su esquema de Procesos. Una Capacidad, tangible o intangible, es una “capacidad”, sólo ante una determinada configuración de los otros engranajes restantes y puede no ser una “capacidad” ante otra configuración diferente. Una Creencia es apropiada para un Sistema Psicosociotécnico Complejo sólo teniendo en cuenta los otros cuatro engranajes. Un esquema de Procesos es adecuado sí y sólo sí está subordinado a la ejecución de la Estrategia, que, a su vez, dependerá de los demás engranajes del PENTA.
- e. La Estrategia de una empresa, es el conjunto de decisiones que determinan cuáles son los negocios en los que la empresa decide competir. Estas decisiones incluyen la definición del Portafolio de negocios (equivalente a su “Misión”), la Estrategia Competitiva de cada unidad de negocios y la asignación estratégica de recursos entre todas las unidades del Portafolio.
- f. Estrategia es configurar las Capacidades Distintivas adecuadas (gente, tangibles e intangibles) en acople con las Ventajas Competitivas valoradas por los segmentos de los mercados que la empresa considera atractivos.
- g. Las Creencias consisten en el subsistema de valores y virtudes, pedidos y promesas mutuas compartidas por los miembros de la organización. Es la Matriz Relacional de la empresa como SPSTC.
- h. El engranaje de los Procesos incluye al Organigrama y a los Sistemas de Información pero como soporte a los Procesos requeridos para ejecutar los lineamientos de la Estrategia.

- i. El eje horizontal del PENTA representa la perspectiva de la Formulación de la Estrategia. El eje vertical representa la perspectiva de la Implementación de la Estrategia.
- j. El engranaje de las Creencias es el dominio de los valores compartidos y de las ideas guía de la que surge la conducta diaria. Esta consiste en los Hábitos que impactan positiva o negativamente en la Formulación y en la Implementación de la Estrategia.
- k. La Estrategia, tanto en la dimensión del Portafolio completo como en la de la Estrategia Competitiva de cada unidad de negocios debe ser traducida a objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y controlables con los cuales se diseña el engranaje de los Procesos.
- l. Las Creencias de la cultura organizacional debe complementar una perspectiva endógena, orientada al requerimiento constante de Inventar nuevas configuraciones de las Capacidades, con una perspectiva exógena, orientada a satisfacer el requerimiento constante de Descubrir nuevas oportunidades para lograr Ventajas actuales o futuras en los segmentos target de mercado.
- m. La plataforma de Capacidades debe ser administrada como para generar Presión para crear valor. Esto requiere que las Capacidades sean Distintivas (diferenciación en la oferta). Las Ventajas deben ser Ventajas Competitivas (diferenciación en la demanda) requeridas como para generar Atracción para crear valor. La empresa se sustenta en el NÚCLEO entre sus Capacidades Distintivas y sus Ventajas Competitivas en cada negocio en el que opera.
- n. El engranaje de los Procesos debe ser diseñado para optimizar los macroprocesos de Productividad de las Capacidades Distintivas y de Posicionamiento de las Ventajas Competitivas.
- o. Además de la estructura sincrónica de PENTA, la dinámica diacrónica considera el impulso sistémico-cognitivo requerido (Intensidad Direccional) por la creación sostenible y sustentable de valor ante niveles aceptables de riesgo asumido (variable subjetiva/emocional) dada por las Creencias que caracterizan a la cultura de la empresa.
- p. Cada miembro de la organización construye subjetivamente una percepción sobre esa organización que se transforma en su mapa mental que debe ser entendido como su versión particular del PENTA. El modelo del PENTA es empleado para detectar esos mapas mentales individuales de los diferentes actores. Este proceso se realiza a través de entrevistas individuales y confidenciales que, después de ser analizadas en conjunto para comprender las diferentes percepciones y su “dispersión cognitiva”, son trabajadas grupalmente para potenciar el Desarrollo Estratégico-Operacional del sistema completo, columna vertebral de la Dinámica Empresarial, sustentada por el herramental de la Psicología Empresarial. De esto dependerá la viabilidad de ejecución de la Estrategia y la disolución de las visiones “túnel” provocadas por los compartimentos estancos que deterioran a la Inteligencia Colectiva.
- q. PENTA es el único dominio donde pueden surgir innovaciones incrementales, radicales o disruptivas. No hay innovación fuera del PENTA.
- r. PENTA es el único dominio donde sucede el aprender, el aprender a aprender, el aprender a desaprender, el aprender a reaprender y el aprender nuevas formas de aprender en el marco de las interacciones culturales como coordinaciones conductuales en el dominio del lenguaje (Bateson, G., 2001), (Maturana Romesín, H.,1996), (Vigotsky, L., 2010), (von Glasersfeld, E., 1984).
- s. PENTA requiere tres niveles de cambio: (i) Flexibilidad, que consiste en el tipo de cambio homeostático dado por la capacidad de resiliencia, de “volver a ser como antes”, (ii) Plasticidad, que consiste en el cambio homeostático sin resiliencia de querer ser “diferente

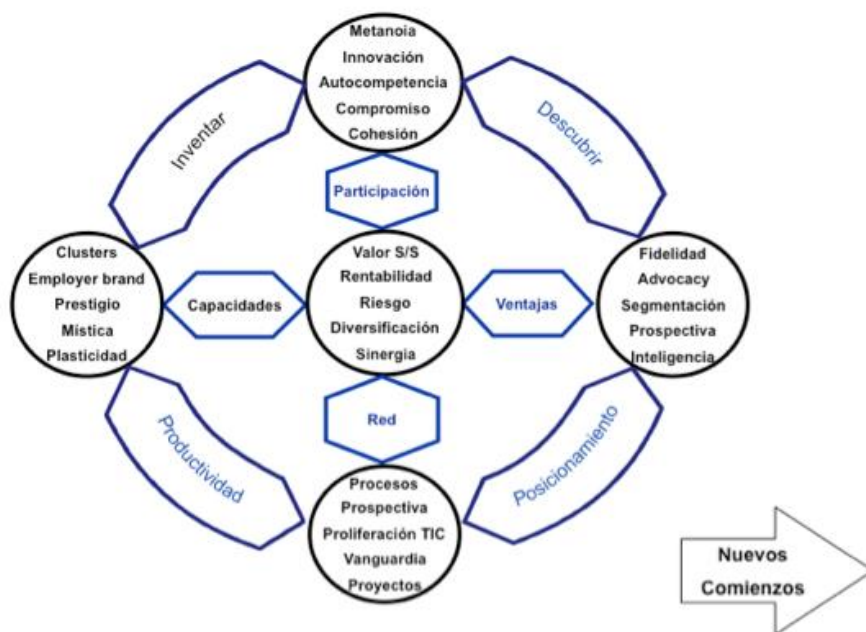
que antes”, y (iii) Libertad de Acción, que consiste en la capacidad homeostática sin resiliencia de poder realmente ser diferente que antes.

- t. No compite una empresa contra otra empresa. Lo que compite es un PENTA contra otro PENTA. La Dinámica Empresarial es la dinámica de su PENTA, del acople de su PENTA con el entorno y del conflicto de su PENTA con los PENTAs de otras empresas con finalidades opuestas.
- u. PENTA reemplaza la perspectiva estática sincrónica de ver a las empresas como PyMEs o grandes por la perspectiva dinámica diacrónica de entender el devenir evolutivo de los estadios de Emprendimiento (StartUp), Escalada (ScaleUp), Fortificación (StreghUp), Liderazgo (LeadUp) e Irradiación (Keystone).
- v. El Modelo PENTA y su Método brindan mayor Cohesión y Alineamiento Cognitivo, mayor Innovación Proliferada, mayor desarrollo de Liderazgo Transformacional y mayor énfasis en el Análisis de Prospectiva para la anticipación de cambios en sus entornos en lugar de decidir exclusivamente en base a Análisis Proyectivos basados en las extrapolaciones de los resultados históricos. Este tipo de instrumentos deben ser aplicables en organizaciones de cualquier sector y nivel de desarrollo.

13. APLICACIÓN: EL PENTA SCORESYSTEM

En la Figura 4 presentamos un PENTA *ScoreSystem* con el ejemplo de 123SEGURO. De esta manera, PENTA se convierte en un verdadero Tablero de Comando pero con una concepción más sistémica que el conocido Balance *ScoreCard* de Kaplan y Norton (Kaplan y Norton, 1996, 2001, 2004)

Figura 4. PENTA *ScoreSystem*. PENTA como Tablero de Comando

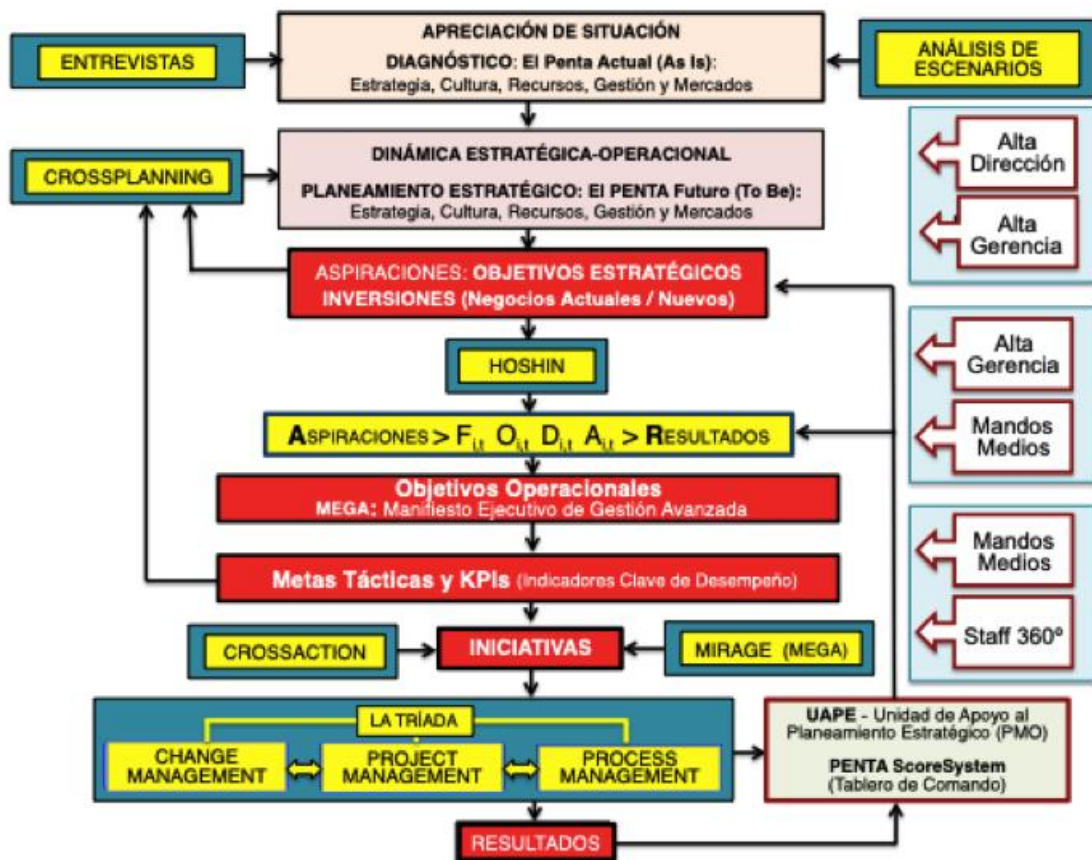


Fuente Elaboración propia

14. EL PROTOCOLO DE LA METODOLOGÍA PENTA

En la Figura 5 mostramos el flujo circular de la Metodología PENTA tal como ha sido aplicado en el caso de 123Seguro (entre todas las demás organizaciones en las que se basa el modelo y su aplicación).

Figura 5. El protocolo de la metodología PENTA de la Dinámica Estratégica-Operacional: cómo la Formulación y la Ejecución de la estrategia se retroalimentan circularmente en un proceso que jamás termina y que nunca puede ser perfecto



Fuente: Elaboración propia

Entrevistas individuales y confidenciales para detectar la “dispersión cognitiva” de las percepciones que, de la propia empresa, han construido en sus mentes los diferentes miembros de la organización.

Análisis de Escenarios. Desde el Escenario General más externo al escenario de la “Arena Competitiva” más caliente en la que compiten los “núcleos estratégicos” de cada uno de sus negocios contra los “núcleos estratégicos” de las empresas competidoras.

El análisis de las entrevistas para tratar de detectar “El PENTA ACTUAL”, (As Is), es decir el PENTA según el conjunto de las diferentes percepciones de los entrevistados. Podemos considerar a este resultado como el PENTA “real”?

El *CROSSPLANNING* que consiste en la interacción entre las diferentes áreas de negocios, áreas funcionales y áreas de soporte transversal para llegar a la formulación del “PENTA futuro deseado” (*To Be*). Esta es la Visión.

Las grandes aspiraciones que hemos denominado “Objetivos Estratégicos” que deben dar cuenta de qué pretende lograr la empresa con respecto a su Estrategia de Portafolio de Negocios y a la Estrategia Competitiva de cada uno de ellos. Esta es la Misión.

El HOSHIN, que consiste en el “cascado” de los Objetivos Estratégicos” para bajar a Objetivos Operacionales (interfuncionales, inter-áreas, inter-negocios) y de estos a Metas Tácticas e Indicadores Clave de Desempeño (KPIs – *Key Performance Indicators*) de cada tarea de cada función, de cada área, de cada negocio.

Para ello realizamos el análisis AFODAR, nuestra visión sobre de qué se trata cuando hablamos en serio de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

En todo este proceso se van generando iniciativas de acción, o “PATs – Programas de Acción Táctica”. Pero en este punto el proceso de la liga concreta con la acción lo reforzamos y lo profundizamos con el Método CROSSACTION de requerimientos mutuos entre “cliente-interno / proveedor-interno” para asegurar el logro de la Metas Tácticas y de los KPIs de cada “cliente-interno”. Este es un proceso de determinación continua de iniciativas de mejoras concretas que no debe terminar nunca más.

El método MIRAGE refuerza la generación de iniciativas al ser comunicado todo el staff de la organización de cuál es el PENTA deseado (salvo los temas extremadamente sensibles de confidencialidad estratégica), en el que se involucra cada miembro de la organización en grupos interfuncionales de “conversaciones poderosas”.

La TRÍADA entre *Project Management*, *Change Management* y *Process Management* para asegurar la puesta en ejecución de las iniciativas aprobadas.

La UAPE, Unidad de Apoyo al Planeamiento Estratégico que funciona como la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO – *Project Management Office*) administrando las iniciativas del punto anterior y el Tablero de Comando o PENTA *ScoreSystem* que hemos mostrado en la figura 5.

Con lo que se inician los mecanismos de *feedback* continuos, generando la circularidad entre la Formulación y la Implementación de la Estrategia Empresarial. Y esto no debe parar jamás.

Pero para que todo esto funcione, necesitamos el involucramiento de personal de la Alta Dirección. El “Comando Superior” integrado por el CEO y su Estado Mayor. Siempre.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, R.L. (1970). "A Concept of Corporate Planning". New York: Wiley.
- Argyris, C., (1993 a), "On Organizational Learning", Blackwell, Cambridge, MA.
- Argyris, C. y Schon, D., (1974), "Theory in Practice", Jossey-Bass, San Francisco.
- Argyris, C., (1993 b), "Knowledge for Action", Jossey-Bass, San Francisco.
- Ashby, W.R. (1957) "Requisite Variety and its Implications for the Control of Complex Systems", *Cybernetica*, Vol 1.
- Bateson, G. (2001). "Espíritu y naturaleza". Buenos Aires: Amorrortu.
- Bazerman, M.H., (1998), "Judgement in Managerial Decision Making", Wiley, New York.
- Christensen, C. y Raynor, M. (2003), "The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth", Harvard Business School Press.
- Christensen, C. y Horn, M. (2008), "Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns", McGraw-Hill.
- Damasio, A.R., (2009), "Looking for Spinoza: Joy, Sorrow and the Feeling Brain", Harcourt, Orlando.
- Goldberg, U., (2012), "What's next for The Start Up Nation: A Blueprint for Sustainable Innovation", AuthorHouse, Bloomington, Indiana.
- Guinsburg, I, "Lamed", <https://es.chabad.org>>... > Letras Hebreas.
- Iansiti, M. y Levien, R. (2004) "The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation and Sustainability", Boston, Massachusetts, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kahneman, D. y Tversky, A., (1979), "Prospect theory: an analysis of decision making under risk", *Econometrica*, 47, 263-91.
- Kaplan, R.S. y D. P. Norton, (1996), "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.
- Kaplan, R.S., Foster, R. (2001). *Creative destruction. Why companies that are built to last underperform the market —and how to successfully transform them*. New York: Doubleday.
- Kaplan, R.S. y D. P. Norton, (2004), "Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes", Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.
- Levy, A.R. (1981). "Planeamiento estratégico". Buenos Aires: Macchi.
- Levy, A.R. (1985). "Estrategia en acción". Buenos Aires: Macchi.
- Levy, A.R. (2000). "Por qué ganan los que ganan: Estrategia y psicología del desarrollo económico empresario. (Y lo que le falta a muchísimas empresas)". Buenos Aires: Levy Marketing Press.
- Levy, A.R. (2003). "Liderando en el infierno. Competitividad de empresas clusters y ciudades". Buenos Aires: Paidós.
- Levy, A.R. (2007) "Estrategia, Cognición y Poder: Cambio y alineamiento conceptual en sistemas sociotécnicos complejos", Buenos Aires, Granica.
- Levy, A.R. (2010) "Empuje Estratégico", Buenos Aires, Granica.

- Levy, A.R. (2012) “PENTA / Innovación: Desarrollo Competitivo, Alineamiento Estratégico y Gestión del Cambio (DAG)”, Buenos Aires, EDICON.
- Levy, A.R. (2013) “Estrategia / La Razón y la Emoción: El Modelo Base de la estrategia empresarial, militar, política, social o ambiental”, Buenos Aires, EDICON.
- Levy, A.R. (2015 a). “Cómo hacen los que hacen Planeamiento de Negocios”, Buenos Aires, EDICON.
- Levy, A.R. y Schlanger, K., (2015 b) “Dinámica Empresarial: La gestión de los cambios cruciales para el colapso o la creación de valor”, Buenos Aires, EDICON. Levy, A.R. (2016). “Metzadá: El modelo sociocognitivo sistémico del proceso de toma de decisiones estratégicas”. Buenos Aires, EDICON.
- Levy, A.R. (2017), “StartUps: El caso 123Seguro”, EDICON, Buenos Aires.
- Levy, A.R. (2018 a), “Readiness: La Era del Instante: vulnerabilidad o colapso de las empresas cuando cada vez es tarde más temprano”, EDICON, Buenos Aires.
- Levy, A.R. y Franco, H. (2018 b) “El Proyecto Directriz de la Alta Dirección”: Top Management’s Project Management”, EDICON, Buenos Aires.
- Levy, A.R. y Terreno, M.F. (2019 a) “El Mito del Liderazgo: Morgue de Almas o Banda de Hermanos. Una visión crítica del liderazgo como capacidad humana extremadamente difícil de desarrollar a pesar de que digan lo contrario”, EDICON, Buenos Aires.
- Levy, A.R. (2019 b). “Río Rojo: Viabilidad Empresarial en la Era del Instante, Editorial El Lector, Asunción de Paraguay.
- Levy, A.R., (2019 c), “Psicología Empresarial: La perspectiva humana de la Dinámica Estratégica-Operacional”, EDICON, Buenos Aires.
- Maturana Romesín, H. (1996). Desde la biología a la psicología. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Mead, G.H., (1934), “Mind, Self and Society: From a Standpoint of Social Behaviorist”, Chicago University Press, Chicago, IL.
- Merleau-Ponty, M. (1964), “Le visible et l’invisible”, Gallimard, Paris.
- Nooteboom, B., (1999 a), “Inter-firm Alliances: Analysis and Design”, Routledge, London.
- Nonaka, I y Takeuchi, H., (1995), “The knowledge creating company”, Oxford University Press, New York.
- Nooteboom, B., (2009), “A Cognitive Theory of the Firm: Learning, Governance and Dynamic Capabilities”, Edward Elgar Publishing, Inc, Massachusetts.
- Ostrom, E., (2005), “Understanding Institutional Diversity, Princeton University Press, Princeton.
- Ostrom, Elinor y Ahn, T.K. (2003), “Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva”, Revista Mexicana de Sociología, año 65, num. 1, enero-marzo, pp 155-233.
- Penrose, E. (1959), “The Theory of the Growth of the Firm”, Wiley, New York.
- Pichón Rivière, E., (2001). “El Proceso Grupal”. Buenos Aires. Nueva Visión.
- Quinn, J. B. 1978. Strategic change: ‘Logical incrementalism’. Sloan Management Review 20, 7–19.
- Quinn, J. B. 1980. Strategies for Change: Logical Incrementalism. Homewood, IL: Irwin.
- Schumpeter, J.A. (1942), “Capitalism, Socialism and Democracy”, Harper and Row, New York.

- Senge, P., (1990), “The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization”, Doubleday Business, New York.
- Senor, D. y Singer, S., (2009) “Start-Up Nation: The Story of Israel’s Economic Miracle”, New York, NY, Hachette Book Group.
- Vigotsky, L., (2010, segunda edición), “Pensamiento y lenguaje”, Paidós Ibérica, Madrid.
- Von Bertalanffy, L. (1950). “The theory of open systems in physics and biology”. En Science, Vol. 111, 23-29.
- Von Bertalanffy, L. (1976). “Teoría general de los sistemas”. México: Fondo de Cultura Económica.
- Von Glasersfeld, E. (1984). “An introduction to radical constructivism”. En Watzlawick, P. (ed.). The invented reality. New York: Norton.